

Alexander Redlich

Schulleitung im Alltag

Anforderungen und ihre Bewältigung aus der Sicht
Hamburger Schulleiterinnen und Schulleiter

**Beratung
und Training**



Materialien

herausgegeben vom Alumni-Verein

Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg

3
Hamburg 1992

Inhalt

1. Hintergrund der Befragung: Eine Untersuchung zum Weiterbildungsbedarf	1
2. Organisationsentwicklung	4
2.1 Die Verwaltung organisieren	5
Ressourcen erweitern und nutzen	5
Delegation von Verwaltungsaufgaben	13
2.2 Sich und andere informieren	14
Strategien zum Erhalt von Informationen	15
Strategien der Informationsverteilung	16
Zusammenfassung	16
2.3 Innovationen fördern	16
Innovationsfreundliches Klima schaffen	18
Innovationsprozesse steuern	19
Zusammenfassung	20
2.4 Die Schule nach Innen und Außen darstellen	22
Der Schule ein Profil geben	23
Die Schule in den Stadtteil einbinden	23
Strategien der Außendarstellung	23
Zusammenfassung	24
3. Gesprächsführung mit einzelnen Personen	26
3.1 SL als Berater bei persönlichen Problemen	26
3.2 SL als Moderator: Vermittlung bei Konflikten	27
3.3 SL als Vorgesetzter: Kritik äußern	29
3.4 SL als Konfliktgegner: Kritik aufnehmen	30
3.5 Situationsunabhängige Bewältigungsstrategien	31
3.6 Erschwerende Faktoren in Gesprächen	33
3.7 Zusammenfassung: Gesprächsführung als Balanceakt	33
4. Konferenzleitung	35
4.1 SL als Vermittler bei Konflikten	35
4.2 SL als Konfliktgegner: Kritik sachlich nehmen und fruchtbar wenden	38
4.3 Moderation	41
... bei endlosen Diskussionen: Straffen - Bremsen - Beenden ...	41
... bei zurückhaltenden Personen: Unauffällig unterstützen	41
Zusammenfassung	42
4.4 SL als Mo(tiva)tor bei Lethargie und Desinteresse	42
4.6 Allgemeine Prinzipien der Konferenzleitung	44
4.6 Zusammenfassung: Grundsätze der Personalführung und Präzisierung der Rolle	46
5. Selbstklärung: Innere Gegensätze verbinden	48
6. Kurz und bündig: Übersicht und Inhalt der Weiterbildung	55
Literatur	57

Vorwort

Dieser Materialienband aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training dokumentiert die Ergebnisse einer Untersuchung, die sich auf die Tätigkeit Hamburger Schulleiterinnen und Schulleiter bezieht.

Er richtet sich an Schulleitungen und interessierte Lehrkräfte, die sich darüber informieren wollen, welche Anforderungen die Leitung einer Schule mit sich bringt und wie sie zu bewältigen sind.

Ich habe mich bemüht, die Ergebnisse zusammenzufassen, ohne ihre Vielfalt allzu sehr zu beschneiden. Dabei musste die Wissenschaftlichkeit zurücktreten. Der Substanz hat es sicher nicht geschadet und der Verständlichkeit hoffentlich gut getan.

Die Anlage dieser Untersuchung bringt es mit sich, dass Leserinnen und Leser verführt werden, am Ende die Norm einer *perfekten* Schulleitung vor Augen zu haben: Eine Schulleitung, die ihr Selbstverständnis bereits vor langen Jahren abgeklärt hat, höchstes Organisationstalent mit Fleiß gepaart besitzt, mit aller Welt im ständigen Kontakt steht, das pädagogische Profil der Schule seriös und zugleich werbewirksam nach außen vertritt, zusätzliche Gelder einwirbt, ihr Kollegium motiviert, Konflikte jeglicher Art sachlich aufgreift und fruchtbar wendet, ungeeignete Lehrkräfte in die pädagogische Arbeit zu integrieren vermag, Spitzenkräfte an die Schule holt, die Konferenzen attraktiv gestaltet und den Innovationsbemühungen des Kollegiums unmerklich, aber höchst effektiv zum Erfolg verhilft. Sie ist im zwischenmenschlichen Kontakt einfühlsam und zugleich konfliktfähig, nimmt sich Zeit und ist immer erreichbar für Schüler, Lehrkräfte, Eltern und nicht-pädagogisches Personal. Und all dies tut sie nicht etwa antrainiert und aufgesetzt. Man merkt ihr an: Sie ist hierbei immer sie selbst!

Eine solche Norm zwischenmenschlicher Perfektion wäre nicht nur unrealistisch, sondern paradoxerweise auch von schlechter Wirkung.

Der Bericht wäre ohne die folgenden Personen nicht zustande gekommen:

Gerrit Diekman, Michael Drost, Ute Jensen, Martina Miegel sowie Inga Pöhlsen und Susann Wiehe, die mit großem Engagement die Anforderungen einer wissenschaftlichen Arbeit auf sich genommen und sie mit Sachverstand erfolgreich bewältigt haben, sowie neunzig Hamburger Schulleiterinnen und Schulleiter, die über ihre Erfahrungen eindrucksvoll berichteten.

Vielen Dank!

Hamburg, im Januar 1992

Alexander Redlich

Nachtrag:

Die hier herausgearbeiteten Bewältigungsstrategien im Schulleitungsalltag wurden in einen Fragebogen mit ca. 80 einzelne Verhaltensweisen übersetzt und 400 Schulleitungen vorgelegt mit der Bitte, jede Verhaltensweisen im Hinblick auf Wichtigkeit und Schwierigkeit zu bewerten. Dabei zeigte sich, dass die Verhaltensweisen in gleicher Weise als wichtig bis hoch wichtig angesehen wurden, während die Schwierigkeit, sie umzusetzen von leicht (z.B. zuhören) bis sehr schwierig umzusetzen (z.B. eine Lehrkraft kritisieren) breit variierte.

1. Hintergrund der Befragung: Eine Untersuchung zum Weiterbildungsbedarf

Nach eigenen Erfahrungen im Bereich der Organisationsentwicklung von Schulen und nach einschlägigen Untersuchungen (Rutter 1980, Fend 1986, Bessoth 1989) haben Schulleitungen (im folgenden "SL") eine sehr große Bedeutung für die *Qualität* ihrer Schule.

Unter Qualität verstehe ich zweierlei: Einerseits "Lebensqualität", d.h. die Zufriedenheit, die durch den Umgang miteinander bei Schülern, Lehrern und nicht-pädagogischem Personal entsteht; andererseits "Leistungsqualität", d.h. die Güte des Bildungsergebnisses in Form von Kenntnissen, kognitiven Fertigkeiten, Arbeitshaltungen sowie sozialen Fähigkeiten der Schüler. Beide Komponenten sind nicht voneinander ableitbar. Sie stellen jeweils für sich einen hohen Wert dar.

Schulleitungen untersteht der teuerste sowie ethisch und wirtschaftlich in seiner Wirkung kaum zu unterschätzende Personalapparat einer modernen Gesellschaft. Inhalt und Umfang der bisherigen Weiterbildung von SL in Deutschland entsprechen keineswegs dieser Bedeutung. Zurzeit werden deshalb in manchen Bundesländern gewisse Anstrengungen unternommen, um die Weiterbildung von SL zu verbessern bzw. neu zu gestalten.

Unter *Weiterbildung* werden hier alle Formen der zielgerichteten Kompetenzverbesserung von Schulleitungen durch geplante Lehr-Lern-Situationen verstanden, sowohl die *Ausbildung* von Lehrkräften zu SL als auch die *Fortbildung* von bereits beamteten SL.

Eine systematische Verbesserung bzw. Neugestaltung der Weiterbildung setzt eine Erhebung des *Bildungsbedarfes* voraus.

Dazu analysiert man die *Anforderungen*, denen SL gewöhnlich ausgesetzt sind und die in Zukunft aufgrund gesellschaftlichen Wandels auf sie zukommen werden. Außerdem werden die praktizierten *Bewältigungsstrategien* ("Ist-Stand") erhoben, mit denen Schulleitungen diesen Anforderungen begegnen. Diese Strategien können dann mit konzeptuell vorgegebenen bewährten Strategien ("Soll-Wert") im Hinblick auf Übereinstimmung, Ergänzung und Korrektur verglichen werden. Wo praktizierte und konzeptuelle Bewältigungsstrategien, d.h. Ist und Soll, auseinanderfallen, besteht ein Bedarf an Weiterbildung. Eine "objektive" Bedarfsanalyse erfordert umfangreiche (teure!) und genaue *Beobachtungen* einer repräsentativen Stichprobe von Schulleitungen vor Ort, mit denen die Anforderungen sowie die praktizierten Bewältigungsstrategien festgestellt werden. Dieses Verfahren scheint mir unter den hier vorliegenden Bedingungen weder sinnvoll noch machbar. Es kann erstens schon aus Kostengründen nicht realisiert werden. Es liegt zweitens kein annehmbares Konzept des optimalen Führungsverhaltens für SL vor: Der Vergleich der praktizierten Strategien geht ins Leere. Der "objektive" Ansatz wird drittens von den beforschten Personen (zurecht) als Suche nach ihren Schwächen und Fehlern identifiziert, d.h. als Kontrolle, auf die sie mit Widerstand (Verzögerung, Undurchschaubarkeit und geschönter Selbstdarstellung) reagieren: Die Ergebnisse sind nicht valide. Aus diesen Gründen verfolgen wir ein "subjektives" Verfahren, das auf Erfahrungen von SL aufbaut.

Im vorliegenden Text geht es um die Ergebnisse einer diesbezüglichen Untersuchung. Sie beruht auf den subjektiven Aussagen einer hinreichend repräsentativen Stichprobe von Hamburger SL.

Im Kern wurden 63 Schulleiter und 7 Schulleiterinnen in die Untersuchung einbezogen - per Zufall aus der Gesamtheit Hamburger Schulleitungen ausgewählt. 24% waren in einem *Leitungsteam* tätig. Die verschiedenen Schularten (Grund-, Haupt-, Real-, Sonderschule, Gesamtschule, Gymnasium, berufsbildender Bereich) waren entsprechend ihrer Verteilung in Hamburg vertreten.

Aus Zeitgründen konnten die SL jeweils nur zu einem Teilbereich ihrer Tätigkeit befragt werden. Aufgrund einschlägiger Literatur zur Weiterbildung von Führungskräften (Redlich 1990, S. 11ff) sowie einer früheren Befragung einer nicht-repräsentativen Gruppe von 12 Schulleitungen (Pump-Berthé u. Redlich 1992) wurden im Vorhinein drei *situative* Tätigkeitsbereiche sowie ein personbezogenes Thema definiert:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">(1) Organisationsentwicklung der Schule(2) Gesprächsführung mit einzelnen Personen(3) Leitung von Konferenzen(4) Klärung des eigenen Selbstverständnisses |
|--|

Jeweils etwa ein Drittel der Stichprobe wurde zu einem der Bereiche (1), (2) und (3) befragt. Über jeden Untersuchungsteil liegen Diplomarbeiten vor: Zur Organisationsentwicklung von Dieckman (1991) und Drost (1991), zur Gesprächsführung von Miegel (1991) und zur Gruppenleitung von Jensen (1990). Zum Bereich der Selbstklärung (4) finden sich in allen Arbeiten Aussagen der SL, weil die Bewältigung mancher Anforderungen bestimmte "innere" Fähigkeiten voraussetzen. Der vorliegende Text fasst die Ergebnisse dieser Arbeiten zusammen und liefert eine übergreifende Ordnung.

Zusätzlich wurden 20 Schulleiterinnen zu ihren Anforderungen/Bewältigungsstrategien sowie geschlechtsspezifischen Führungsproblemen befragt (Wiehe und Pöhlken 1991). Hintergrund dieses Teils der Untersuchung war die Frage, ob und in welcher Form Schulleiterinnen besonderen Belastungen ausgesetzt sind.

Insgesamt sind somit 102 SL mit mindestens zwei Jahren Erfahrungen im Amt befragt worden.

Die zentrale Frage in den Interviews lautete:

“Welche Anforderungen begegnen Schulleiter/innen und wie lassen sie sich erfolgreich bewältigen?”

Ergänzend wurde erläutert, dass die Frage darauf abziele, Material für die Konzipierung der zukünftigen Weiterbildung für SL zu sammeln. Dazu solle von den Kompetenzen erfahrener SL profitiert werden.

Waren die Aussagen der SL zu abstrakt, wurde etwa folgende Konkretisierungshilfe gegeben: “Auf welche Anforderungen würden Sie eine(n) neuen Schulleiter(in) vorbereiten und welche Hinweise würden Sie zur Bewältigung geben?”

Die Aussagen sollten überwiegend auf den jeweiligen situative Bereich (Organisationsentwicklung, Gesprächsführung, Konferenzleitung) bezogen werden. Alle befragten Schulleiter/innen konnten sich auf die vorgegebenen Bereiche auch dann einstellen, wenn diese Einteilung für sie neu war.

Das in den Interviews gewonnene Material wurde nach inhaltlichen Übereinstimmungen gegliedert (sog. Cluster) und erbrachte Kategorien, nach denen die Einzelanforderungen und -strategien sinnvoll eingeteilt werden konnten. Diese Kategorien weisen auf Ziele und Inhalte einer zukünftigen Weiterbildung für SL hin.

Das Material wird soweit wie möglich in den Worten der Befragten wiedergegeben. Allerdings kann die Entwicklung der Kategorien nicht frei von den Interpretationsmustern der Autoren sein.

2. Organisationsentwicklung

Wie jedes soziale System sind auch Schulen den Veränderungen ihres Umfeldes offen ausgesetzt. Der soziale Wandel greift in Form veränderter Medientechnologien, Umwälzungen der Geschlechtsrollen, Strukturänderungen im Arbeits- und Familienleben sowie als veränderte Wertewelt in die Sozialstruktur eines Stadtteiles und die Sozialisationsbedingungen von Kindern tiefgehend ein. Jede Schule passt sich den veränderten Bedingungen mehr oder weniger gut an, indem dysfunktionale Routineabläufe und Strukturen zunächst aufgelöst werden. Neue Lösungswege werden geplant, erprobt und weiterentwickelt. Bewährte Lösungen stabilisieren sich in neuen, funktionaleren Handlungsmustern, die dann wieder aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen zur Disposition stehen.

Typische Beispiele für breit angelegte Veränderungen sind die Einführung des offenen Unterrichtes oder der Integrationsklassen sowie Konkurrenz zwischen den Schultypen um Schüler, deren Zahl sich in 15 Jahren nahezu um die Hälfte verringert hat. Eine erhebliche Veränderung kann sich für eine einzelne Schule schon durch die Tatsache ergeben, dass sich innerhalb eines Jahrzehnt aus einem etablierten Arbeiterstadtteil ein Mittelschichtgebiet oder Ausländerviertel entwickelt. Oder wenn die Schule durch die Einführung eines pädagogischen Mittagstisches zu einer partiellen Ganztagschule wird. Nahezu unmerklicher Wandel entsteht, wenn ein Schulkollegium durch mangelnden Neuzugang von Lehrkräften eine problematische Alterstruktur entwickelt oder die Einführung von Discountmärkten für Kinderspielzeug das Spielverhalten bestimmter Altersgruppen vereinheitlicht bzw. vereinseitigt.

Wieweit sich die Schule, vor allem das Kollegium, dem allgemeinen Wandel sowie den spezifischen Entwicklungen im Schulkreis anpassen kann, hängt weitgehend davon ab, ob die SL ihre Aufgabe als Katalysator von "Innovationsprozessen mit Augenmaß" erfüllt.

Welchen Anforderungen sind SL im Detail ausgesetzt, wenn sie ihre Schule an diese Veränderungen so anpassen wollen, dass die pädagogischen Entwicklungsziele für die Kinder erreicht werden können?

Zu diesem Bereich haben Dieckman (1991) und Drost (1991) eine repräsentative Stichprobe von 32 Schulleitern und Schulleiterinnen aus Hamburg in ein- bis zweistündigen Interviews befragt. Die eine Hälfte der Stichprobe arbeitet in einem Leitungsteam, die andere alleine. Alle SL waren mehr als 2 Jahre im Amt.

Die befragten SL nennen nach Dieckman (1991, S. 4f) folgende schulexterne Einflussfaktoren, die sich auf die Schule auswirken:

- Mangel an jungen Lehrern
- Mangel an Ressourcen, d.h. das Fehlen personeller, materieller und räumlicher Mittel
- Veränderung der Kindheit, z.B. durch den Einfluss von Medien
- gesellschaftliche Entwicklungen, wie Gewalt- und Drogenproblematik, die Zunahme alleinerziehender Eltern, die Zuwanderung von ausländischen Mitbürgern und Aussiedlern
- zunehmende Verrechtlichung der Schule, die die pädagogische Praxis einschränkt

- Trend zu Gesamtschule und Gymnasium als bevorzugten Schulformen
- Schwund an Schülern, insbesondere an Haupt- und Real-Schulen, damit verbunden Probleme mit dem Erhalt des Standortes
- allgemeiner Wertewandel in Richtung auf Leistungs- und Konsumorientierung

SL nennen als schulinterne Einflussgrößen:

- Veränderte Lerngewohnheiten, Bedürfnisse und Zusammensetzung der Schülerschaft
- Überalterung, Überlastung und nachlassendes innovatives Engagement der Kollegien
- Mangel an Kommunikation und Kooperation zwischen den Lehrern, d.h. an informeller Abstimmung und kooperativen Absprachen
- Konflikte zwischen schulinternen Gruppen wie Eltern, Schüler und Lehrer
- Zunahme an ungeeigneten Lehrkräften
- Abschottung der Schule gegenüber der Behörde aufgrund von Kommunikationsstörungen
- Vielfalt von Meinungen, Verhaltensweisen, Unterrichtsstilen und Gruppierungen in der Lehrerschaft
- Zunahme der schulinternen Verwaltungsaufgaben

Dieckman und Drost rekonstruieren aus den Aussagen der befragten Schulleitungen folgende vier Anforderungsbereiche:

1. Die Verwaltung der Schule organisieren
2. Sich und andere informieren
3. Innovationen lenken
4. Die Schule nach Außen darstellen

2.1 Die Verwaltung organisieren

Schulen sind partielle Selbstverwaltungsorganisationen. Sie bekommen von der vorgesetzten Behörde in einem bestimmten Rahmen personelle und sachliche Ressourcen zugewiesen, deren Nutzung sie selbst organisieren. Hieraus scheinen sich zwei Anforderungsbereiche an die SL zu ergeben: Zum einen stellt sich die Frage, wie die Ressourcen optimal erweitert und genutzt werden können. Zum anderen: Wie kann die Arbeit so auf möglichst viele Beteiligte verteilt werden, dass die SL nicht selbst mit dem *“Verwaltungskleinram”*¹ überlastet ist und zugleich die Übersicht und Verantwortung behält?

Ressourcen erweitern und nutzen

In diesem Bereich nennen die SL in der Regel drei Teilbereiche:

- Zugewiesene *Sach- und Geldmittel* müssen erweitert,

¹ Wörtliche Zitate der Schulleiter-Aussagen sind durch *diesen Schrifttyp* hervorgehoben.

- notwendige *Baumaßnahmen* initiiert und
- *Personalzuweisungen* sowie ihr Einsatz optimiert werden. In diesen Bereich fällt die Problematik von Lehrkräften, die ihrer pädagogischen Aufgabe fachlich nicht gerecht werden - aus welchen Gründen auch immer - und die trotzdem der Schule zugewiesen wurden.

Sach- und Geldmittel erweitern: Anträge durch Kontakte stützen

Einnahmen von Spendengeldern über den Schulverein oder Aktivitäten der Schule (z.B. Weihnachtsbazar, offenes Schulfest) stocken die Finanz- und Sachmittel in kleinem Umfang auf. Über Sondermittel der vorgesetzten Behörde sowie des zuständigen Bezirksamtes und über Spenden aus der Öffentlichkeit können sie erheblich erhöht werden.

Sondermittel stehen für spezifische Zwecke zur Verfügung und werden auf Antrag nach Prioritäten oder zeitlichem Eingang entschieden. Neben der rein formalen Antragstellung scheint es für die befragten SL besonders wichtig zu sein, die Anträge durch *persönlich Kontakte* zu unterstützen. Ohne persönliche Kontakte sind Anträge oft wenig erfolgreich. Darum schlagen die befragten Schulleiter vor, mit den zuständigen Sachbearbeitern oder Entscheidungsträgern so früh wie möglich Kontakt aufzunehmen und regelmäßig aufrecht zu erhalten. Kontakte sollten nicht bloß über Telefon, sondern vor allem über persönliche Gespräche stattfinden. Sie führen nach Erfahrung der SL auch dazu, dass Vorurteile (*“sture Fachidioten”* - *“weltfremde Spinner”*²) zwischen Behörden und Schule abgebaut werden.

Im Hinblick auf die Nutzung von öffentlichen Spendern (Firmen, Stiftungen usw.) gilt dasselbe, mit dem Unterschied, dass hier nicht die SL die Kontaktperson sein muss, sondern geeignete Lehrkräfte ihre vorhandenen Beziehungen zu potentiellen Spendern nutzen können.

Auf jeden Fall: *“... telefonieren, hingehen, persönliche Worte wechseln!”*²

Baumaßnahmen initiieren

Baumaßnahmen stehen im Schnittpunkt von drei zuständigen Stellen. Das *Schulkollegium* ist an pädagogisch sinnvollen Bauvorhaben interessiert. Bauträger ist die *Schulbehörde*. Die Bauabteilung des *Bezirksamtes* ist zuständig für die Ausführung. Diese Zuständigkeitsstruktur stellt für die SL eine eigene Anforderung dar. Auch hier spielt die Kontaktfähigkeit der SL eine entscheidende Rolle. Anträge und Baubedarfslisten sind ohne persönliche Kontakte oft ohne Erfolg. Die SL muss wissen, *wofür* das Bezirksamt noch Geld übrig hat, um *dementsprechend* seinen Baubedarf anzumelden. Dies ist schon schwierig bei der Bauerhaltung. Beim Ausbau der Schule wird es noch schwieriger.

Hier wenden erfahrene SL folgende *Strategien* an:

Zuständigkeiten definieren: Dies gilt, wenn weder die Bauabteilung des Bezirksamtes noch die Schulbehörde sich für zuständig erklären, wie z.B. bei der Einbruchssicherung von Computerräumen. Auch hier hat es sich bewährt, die zu-

² siehe Fußnote 1

ständigen Personen gemeinsam vor Ort an einen Tisch zu holen, um *“Nägel mit Köpfen zu machen”*.

Bauausschuss einsetzen: Wenn die SL sicher gehen will, *“dass die Schule so gebaut, bzw. umgebaut wird, wie wir sie uns wünschen”*, ist es nötig, Lehrkräfte, die die verschiedenen Interessen des Kollegiums repräsentieren, in einem Bauausschuss zusammenzuziehen. Auch Expertenwissen von Außenstehenden kann hinzugezogen werden.

Die Personalzusammensetzung beeinflussen

Die Güte der pädagogischen Arbeit sowie der Kooperation in der Schule hängt weitgehend von der Qualität des Personals ab. Der Einfluss einer SL auf die Zuweisung, bzw. den Abzug von Personal ist vergleichsweise gering. Die *Anforderungen* an die SL bestehen nun darin, trotz dieses geringen Einflusses nach Möglichkeit zu verhindern, dass ungeeignete Lehrkräfte der Schule zugewiesen und geeignete abgezogen werden. Auch hier weisen die befragten SL darauf hin, wie wichtig informelle Kontakte parallel zur Antragstellung sind. Über regelmäßige persönliche Gespräche sollten SL zu ihrem Personalreferenten in der vorgesetzten Behörde Kontakt halten. Nach Auffassung der SL ist entscheidend, dass der Personalreferent genau informiert ist über den speziellen Bedarf der Schule.

“Wenn wir sagen: ‘Wir brauchen einen Englischlehrer’, kriegen wir irgendeinen. Wenn wir aber sagen: ‘Wir brauchen einen Englischlehrer, der in einer Aussiedlerklasse Englisch machen und noch ein anderes Fach dazu haben soll, möglichst Musik, und andere Eigenschaften zusätzlich haben soll’, dann kann sich diese Beschreibung auf einen wirklich vorhandenen Kollegen beziehen. Wenn das geschieht, sind die Kollegen der Personalabteilung auch bereit, uns den zu geben. Diese Gespräche in einer informellen Art und Weise vorweg zu führen, das sind die Aufgaben, die zu einer Entspannung untereinander führen.”

Anders ist die Anforderungssituation beim Abzug von Lehrkräften. Denn hier *“wird die Behörde in den seltensten Fällen sagen, ‘Kollege X muss jetzt dort hin’, sondern wird sagen: ‘Schulleitung, du kannst am besten entscheiden, wer in Frage kommt, weil du vor Ort bist. Wir sagen dir nur, wir brauchen jemanden für Biologie oder für Englisch.’”*

Dann sitzt die SL deutlich zwischen zwei Stühlen. Auf der einen Seite möchte sie das Kollegium und die betroffenen Lehrkräfte vor einer Umsetzung schützen, auf der anderen Seite ist sie von der Rolle her Ausführungsorgan der Behörde. Hier muss sie vor allem ihre *eigene* Position definieren und schützen. Um die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Kollegium nicht zu gefährden, darf sie sich nicht allein als Ausführungsorgan der Behörde betrachten. Auf der anderen Seite muss sie das Problem lösen. Eine bloße Verweigerung führt meist zur Eskalation.

So lässt sich aus den Aussagen der SL folgende *Strategie* entwickeln:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Transparent informieren2. Keine Auswahl treffen3. Schulrat einbeziehen4. Gespräche führen5. Umsetzung ggf. abwehren |
|--|

Transparent informieren

Die SL stellt allen Beteiligten die wirkliche Situation klar dar: *“Wenn der Schulleiter den Ablauf transparent macht, also nachweisen kann, dass die Schule gar nicht umhin kann, Lehrer abzugeben, weil sie laut behördlicher Grundlage überversorgt ist, dann tut er eine Menge dafür, das Klima zu entdramatisieren. Für eine ganz wichtige Voraussetzung halte ich auch die Information der Eltern und Schüler, also genau die Zusammenhänge, warum, wieso, weshalb.”*

Zu diesem Schritt gehört auch, mögliche Auswahlkriterien transparent zu machen. Kriterien können vom Kollegium selbst entwickelt werden. Sie bewahren Kollegium und SL nicht vor Auseinandersetzungen, lassen sie aber in klarer Atmosphäre stattfinden.

Keine Auswahl treffen

Die SL gibt keine Namen von Umzusetzenden nach “oben”. Stattdessen sollte sie eine Liste der von der Fächerkombination betroffenen Lehrkräfte erstellen. Eine von ihr zu treffende Auswahl lehnt sie ab.

Schulrat einbeziehen

Die SL schützt sich vor der Last der Vertretung gegensätzlicher Interessen, indem sie den Schulrat als Vertreter der Behörde mit dem Kollegium als der Interessenvertretung der Lehrkräfte zusammen bringt: *“Der Schulrat kommt her, lässt sich hier Kriterien nennen, also Fachbedarf, wenn hier jemand umgesetzt wird, welche Fächer er hat, wie alt, Wohnortnähe, Kriterien dieser Art. Aus der Kollegiumsmitte weiß er natürlich, wer welche Fächer hat, kennt von der Adresse her den Weg und macht dann den Namensvorschlag.”*

Die SL kann auf diese Weise eine Funktion als “Brücke” zwischen Behörde und Kollegium entwickeln. Dazu müssen die Erwartungen des Schulrates und der Lehrkräfte des Kollegiums entsprechend strukturiert werden.

Gespräche führen

SL bieten betroffenen Lehrkräften Gespräche an, oft in Anwesenheit von Personalrats- oder Vertrauensausschussmitgliedern. Hiermit kann die SL einen gegebenenfalls auf einzelnen Personen lastenden Gruppendruck neutralisieren.

Umsetzung abwehren

Wenn die SL durch die drohende Umsetzung eines Kollegen den Unterricht in dem spezifischen Fach erheblich beeinträchtigt sieht, kann sie versuchen, mit dem Kollegium über Resolutionen, persönliche Vorstellung und Abordnungen in die Behörde gegen die Umsetzung anzugehen.

Exkurs: Ungeeignete Lehrkräfte

“An jeder Schule gibt es Lehrer, die nicht unterrichten können.” · “Man fragt sich natürlich manchmal: ‘Hat nicht jemand beizeiten abraten können, den Lehrerberuf zu ergreifen?’ Denn die Ursache liegt meistens darin begründet, dass der Lehrer Angst vor Schülern hat, Angst vorm Unterricht, und das kann man sehr weit zurück verfolgen.” · “Für diesen Kollegen, der sich abgeschoben und hin- und hergesetzt fühlt, ist es ja deprimierend. Das weiß

er ja auch. Die sind so verängstigt und verunsichert, die bewerfen sich ja selbst mit Dreck, Sie wehren sich ja nicht mehr, sie wissen Bescheid über sich.” · “In den Fällen, die ich kenne, ist es häufig so, dass die den Belastungen, die Schüler mit sich bringen, nicht entgegen-treten können; also beispielsweise nervliche Belastungen dadurch, dass auf einen Kollegen, der eh’ kein gutes Nervenkostüm hat, Schüler einer aggressiven Art zukommen, die nicht nur gegenüber dem Lehrer, sondern auch untereinander ruppig miteinander umgehen. Das führt dann binnen kürzester Zeit dazu, dass so ein Lehrer verschrien ist unter der ganzen Schülerschaft. Jede Klasse macht dasselbe Spiel dann noch einmal bei ihm und dann haben Sie ein Dauerspiel.” · “Eine andere Form des ‘Wanderpokals’ ist, dass er eben fachlich nicht in Ordnung ist. Das kann durchaus sein, dass einer in seinem Fach das nicht kann, was die Schüler verlangen.” · “Ich hatte eine Zuweisung eines Gymnasialkollegen: Ober-stufenerfahrung, Philosophie. Wir haben keine Oberstufe; noch haben wir Philosophie. Der hatte aber auch Deutsch und Englisch, aber war nicht ansatzweise bereit, sich auf die Schule und ihre Schülerschaft einzustellen.”

Prägnanz und Vielfalt der Zitate macht deutlich, wie belastend dieses Thema für die SL ist. Darum wird der Anforderung “Umgang mit ungeeigneten Lehrkräften” hier entsprechend Raum gewidmet.

Die meisten Schulen haben ungeeignete Lehrkräfte. Viele SL gehen davon aus, dass eine Schule sie in begrenztem Maße bewältigen muss. Solange eine SL der Auffassung ist, dass die ungeeignete Lehrkraft in ihrer Schule verkraftbar ist, versucht sie, sie unter dem Gesichtspunkt der Schadensbegrenzung zu integrieren. Andernfalls beugt sie einer Zuweisung vor oder setzt alle Mittel in Bewegung, um sie aus der Schule wieder abziehen zu lassen.

Als Strategie lässt sich folgender Ablauf rekonstruieren:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Vorbeugen2. Integrieren3. Schaden begrenzen4. “Loswerden” |
|---|

Vorbeugen

Bei allen Neuzuweisungen an die Schule raten die SL, sich auf informellem Wege Informationen über neue Kollegen zu verschaffen. Informationsquellen sind Personalreferenten, Seminarleiter und Kollegen, die die betreffende Person kennen. Auch wenn diese Informationen darauf hinweisen, dass es sich um ungeeignete Kollegen handelt, besteht allerdings kaum die Möglichkeit, eine Zuweisung zu verhindern. Nur in den Fällen, in denen “die SL beim Vorgesetzten einen Stein im Brett hat”, kann die persönliche Vorstellung verhindern, dass die betreffende Lehrkraft zugewiesen wird. Zur Vorbeugung gehört auch das persönliche Gespräch mit dem Neuankömmling, um seine Stärken und Schwächen genauer kennenzulernen und im Falle des Einsatzes unter dem Gesichtspunkt der Integration und Schadensbegrenzung entsprechende Maßnahmen zu treffen.

Integrieren durch vollen Einsatz und unauffällige Unterstützung

“Zunächst einmal kriegt der neue Kollege volle Rehabilitationsmöglichkeit, d.h. man hat auch nicht den besonderen Kieker auf ihn, sondern er wird wie jeder neu Ankommende behandelt.” · “Sie werden nicht als Lückenbüßer hier eingesetzt, sondern sie kriegen einen regulären Stundenplan wie alle anderen auch.” · “Wir geben dem Kollegen dann häufig einen anderen Kollegen, der Beratungslehrer ist, mit in den Unterricht. Bei uns an der Schule regelt sich das auch über das Team und die Doppeltutorenschaft.”

Die Aussagen dokumentieren das ernsthafte Bemühen vieler SL um jene Lehrkräfte, die manchmal zynisch-scherzhaft als “Wanderpokale” bezeichnet werden. Hinter den Aussagen werden die gefühsmäßigen Belastungen für die SL kaum spürbar. Der innere Zwiespalt zwischen der Fürsorge für die Lehrkraft und der Verantwortung für die Schüler lässt sich durch noch so gute Strategien offenbar kaum lösen. Ein strukturiertes Handlungsrepertoire gibt aber wenigstens hinreichende Orientierung.

Schaden begrenzen: Belastung verteilen und Unterricht vermeiden

Gelingen die Integrationsbemühungen seitens der Schule nicht, muss der Schulleiter die Schüler wenigsten partiell vor einem ungeeigneten Lehrer schützen, d.h. den Schaden soweit wie möglich begrenzen.

“Schadensbegrenzung bedeutet, dass man ihn möglicherweise nicht als Klassenlehrer einsetzt, sondern ihn als Fachlehrer über die ganze Schule streut, also den Schaden gleich verteilt.” · “Nicht in den laufenden Unterricht einsetzen heißt, aber für Vertretungsstunden und andere Arbeiten.”

“Loswerden”: Einen langen Atem haben

Die Versetzung problematischer Lehrer setzt einen guten Kontakt zum Personalreferenten und zum Schulaufsichtsbeamten voraus. Hier eine Versetzung zu erreichen, ist allerdings sehr langwierig und mühsam. Solange die Lehrkraft keine disziplinarischen Verstöße begeht, ist praktisch nur der Weg über ein persönliches Gespräch mit ihr möglich, so dass es zu einem einvernehmlichen Wechsel an eine andere Schule kommt. Ist eine Lehrkraft untragbar, uneinsichtig und nicht veränderungsbereit, gehen SL folgendermaßen vor: Sie informieren die vorgesetzte Behörde klar und deutlich über die mangelnden Leistungen. Dabei führen sie regelmäßige Gespräche mit der Schulaufsicht und verhandeln hart über eine Versetzung. Dies kann bis zur Verweigerung des Unterrichtseinsatzes gehen, die durch Aktionen des Kollegiums und der Elternschaft gestützt werden.

Zusammenfassung

Abbildung 1 stellt Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Bereich der Ressourcennutzung gegliedert dar.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen zwei Anforderungen: Der Abzug von geeigneten Lehrkräften sowie der Umgang mit ungeeigneten. Als extrem belastend erleben SL offenbar den *Abzug von Lehrkräften*. Dies trifft die Personen hart, die ihre berufliche Lebenswelt mit den vertrauten, oft freundschaftlichen Beziehungen verlassen müssen. Es trifft auch die anderen Lehrkräfte und die SL, die verlassen wer-

den. Diese persönliche Belastung kann sich mit Konflikten im Kollegium sowie zwischen Kollegium und Behörde in sehr komplizierter Form verquicken, wenn erst in einem aufwendigen Verfahren die Entscheidung herausgearbeitet werden muss, wer gehen muss. Dann hat die SL die zwiespältige Position als Ausführungsorgan der Behörde und zugleich Interessenvertretung des Kollegiums. Ebenfalls viel Energie und gute Nerven erfordert der *Umgang mit ungeeigneten Lehrkräften*. Hier stehen SL im Konflikt zwischen der Fürsorge für ihre Lehrkraft und der für ihre Schüler. Der Abzug von Lehrkräften stellt in der Tätigkeit von SL eine sehr hohe Belastung dar, die sich allerdings über einen überschaubaren Zeitraum erstreckt. Dagegen kann der Umgang mit ungeeigneten Lehrkräften eine Daueraufgabe der SL werden, die in regelmäßigen Abständen besondere Anstrengungen erfordert.

Beide Anforderungen fallen in den Bereich der *personalbezogenen* Verwaltungsaufgaben. Im Vergleich dazu scheinen die *sachbezogenen* Aufgaben die SL deutlich weniger zu fordern.

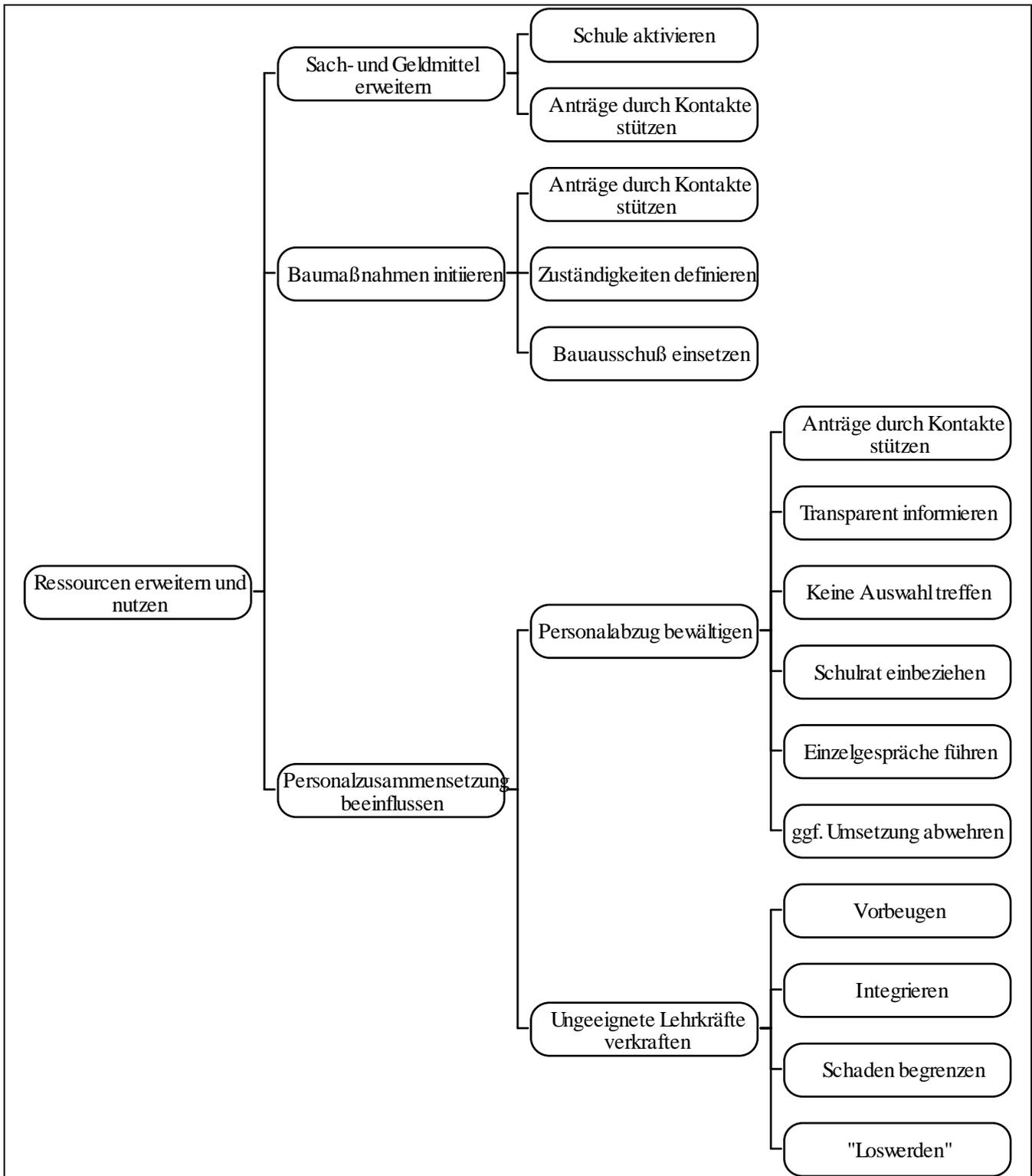


Abb. 1: Anforderungen und Bewältigungsstrategien von Schulleitungen im Bereich der Ressourcennutzung

Delegation von Verwaltungsaufgaben

Nach Aussage der meisten SL lassen sich insbesondere Verwaltungsaufgaben recht gut auf andere Personen übertragen. Folgende Tätigkeiten bezeichnen sie als delegierbar:

Haushalt und Buchführung, Personalzuweisung und -einsatz, Erstellung von Stunden-, Vertretungs- und Aufsichtsplänen, Klärung von Raumfragen, Anwesenheitskontrolle, Verwaltung des Schulvereins, Verteilung der Schüler auf Kurse, Erstellen von Prüfungsthemen, Verwaltung von Sammlungen verschiedener Fächer.

Sofern die SL in einem Führungsteam arbeitet (z.B. an Gesamtschulen), kann sie erheblich mehr Aufgaben delegieren als an einer Schule, an der sie der einzige Funktionsträger ist. Es ist allerdings nicht einheitlich, was SL delegieren. Einige SL warnen vor der Abgabe der Haushalts- und Buchführungsaufgaben und der Verantwortung bei Personalzuweisung und -einsatz, insbesondere bei der Vergabe des Klassenlehrerstatus.

Ein ständiges Spannungsfeld bei der Delegation von Verwaltungsaufgaben besteht darin, dass die SL die Fehlentscheidungen ihrer Vertreter letztlich *verantwortet*.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass sie den *Überblick* und die Informationstiefe *verliert*.

Zu viele Abstimmungsprozesse im Rahmen der Delegation können bedeuten, dass alle eher *Zeit verlieren* als gewinnen.

Schließlich kann Übertragung von verschiedenen Aufgaben an dieselben Personen zu deren *Überlastung* führen.

Auf der anderen Seite birgt *unzureichende* Delegation die Gefahr der Überlastung der SL und die Ansammlung von zu viel Macht und Kontrolle in ihrer Hand. Dies hat nach Auffassung vieler Schulleitungen Lethargie im Kollegium oder überflüssige Konflikte mit dem Kollegium zur Folge.

Aufgrund dieser kritischen Überlegungen entwickeln SL offenbar folgende Prinzipien, die als Teile einer *Delegationsstrategie* gelten können:

Delegationsbreite: Eine SL sollte möglichst viele kompetente Personen heranziehen, so dass einzelne nicht überlastet werden und zugleich Fehlentscheidungen minimiert sind.

Übersichtlichkeit: Sie muss den Überblick über die verteilten Aufgaben behalten, um ihrer Verantwortlichkeit gerecht zu werden. Dazu trägt eine klare Regelung der Zuständigkeiten bei.

Kontrolle: Die Aufgabenerfüllung sollte nicht allzu eng kontrolliert werden, sondern über eine realistische Terminsetzung geschehen. Diese erfordert von der SL allerdings eine genaue Buchführung unter dem Motto: Wer macht was bis wann?

Zusammenfassung

Abbildung 2 stellt die Ergebnisse dieses Abschnittes in der Übersicht dar.

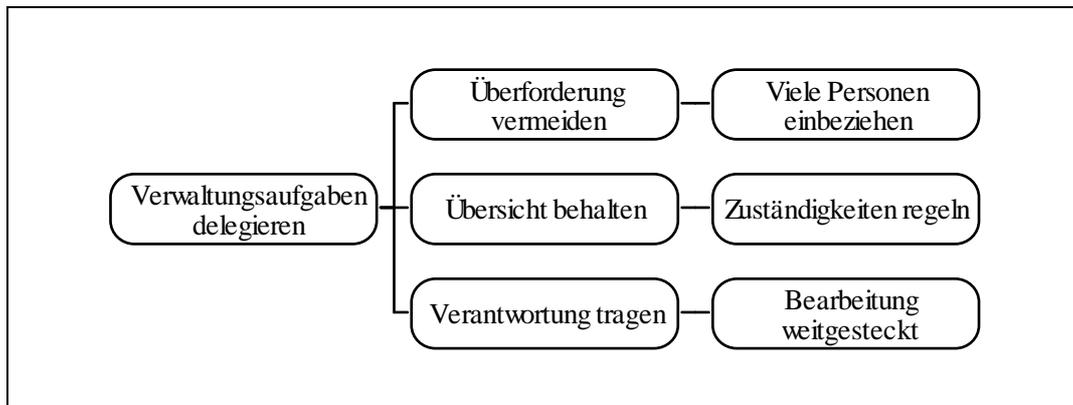


Abb. 2: Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Bereich der Delegation von Verwaltungsaufgaben

SL weisen oft auf innerpsychische und zwischenmenschliche Anforderungen hin, die der Gegensatz von Verantwortlichkeit und Abgabe von Aufgaben mit sich bringt. Denn die Verwaltung einer Schule ist der SL *aufgegeben*. Teile dieser Aufgabe gibt sie nun wiederum ab und trägt sie einer anderen Person auf.

Auf der einen Seite müssen sie in der Lage sein, die innere Unsicherheit zu ertragen, die untrennbar damit verbunden ist, wenn man die Bearbeitung einer Aufgabe aus der Hand gibt. Mit der Delegation ist das Gefühl eines bedrohlichen *Kontrollverlustes* verbunden, weil die SL an den Fehlern einer anderen Person scheitern kann. Dieses Spannungsverhältnis von Delegation und Kontrolle muss innerlich bewältigt werden.

Auf der anderen Seite müssen beauftragte Person und SL einen subtilen Kooperationsprozess ständig feinregulieren, indem sie das Autonomiebedürfnis der Person und das Kontrollbedürfnis der SL aufeinander abstimmen. Hier ist eine zwischenmenschliche Balance gefordert.

2.2 Sich und andere informieren

Eine soziale Organisation funktioniert nur durch Informationsaustausch. In der Schule ist die SL die entscheidende Schaltstelle. Von ihr hängt ab, in welchem Grad die Schule mit ihrem Umfeld und den relevanten Institutionen informativ vernetzt ist.

Während der Erhalt von Informationen aus dem Stadtteil, der vorgesetzten Behörde oder der kooperierenden Ämter für die befragten SL kein Problem darzustellen scheint, betonen sie bezüglich der Binneninformation aus dem Kollegium:

“Der Informationsfluss ändert und kanalisiert sich durch die Funktionsveränderung des Lehrers zum Schulleiter.” · “Man kriegt sicherlich deutlich weniger Informationen mit aus dem Kollegium als Schulleiter, als wenn man Lehrer ist. Das muss man wissen als Schulleiter.”

Bezüglich der Informationsverteilung sehen die SL eine Gefahr darin, dass sie Informationen *filtern*. Sie betonen die Anforderung, Informationen allen Kollegen in gleicher Weise zur Verfügung zu stellen.

“Das dient der Gleichbehandlung aller Kollegen, sonst kommt man an Informationen nur noch über informelle Kanäle ran und dann kommt es zu Hierarchisierungen. Da ist es doch besser, ich verkündige öffentlich: ‘Meine Informationen sind eingetroffen und ihr könnt sie haben.’”

Daraus folgen zwei *Anforderungen* an die Informationspolitik der SL:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Viel Information von Außen und Innen bekommen2. Die Mitglieder des Kollegiums auf demselben Stand an Informationen halten |
|---|

Strategien zum Erhalt von Informationen

Auch hier spielt die Kontaktfähigkeit der SL eine entscheidende Rolle. Die Befragten weisen immer wieder darauf hin, wie wichtig der persönliche Kontakt zur Schulbehörde und zum Bezirksamt sowie zu Einrichtungen des Stadtteils ist, um auf dem Laufenden zu bleiben. Die relevanten Informationen jenseits der Dienstwege erhält eben nur die SL, die persönlich bekannt ist und im Bewusstsein der Beteiligten aktuell bleibt. Dies gilt für Kirchengemeinden, Bürgervereine, politische Gremien, Parteien, Sportvereine, Jugendeinrichtungen, Wohlfahrtsverbände, Nachbarschulen, Print-Medien, Polizei, Unternehmen usw. Gelingt es der SL, ein Knoten im Netz privater und öffentlicher Institutionen des Stadtteils zu werden, kann sie auch am Informationsaustausch teilnehmen.

Zum Erhalt von Binneninformationen lassen sich aus den Aussagen der befragten SL fünf *Strategien* rekonstruieren.

1. Durch häufige Anwesenheit im Lehrerzimmer, durch das Prinzip der offenen Türen sowie durch “management by wandering around” dokumentiert der Schulleiter *Präsenz und Ansprechbarkeit*, die zentrale Informationsstrategie.
2. Regelmäßige *Gespräche* mit innerschulischen Gremien oder Funktionsträgern wie Beratungsdienst, Vertrauenslehrer und Vertrauensausschuss, dem Elternrat, dem Schülerrat usw. liefern dem SL Informationen über möglicherweise brisante Entwicklungen in der Schule.
3. An Arbeitsgemeinschaften und Ausschüssen von besonderer Bedeutung sollte die SL selbst teilnehmen. Denn über diese *Gremien* laufen in der Regel auch zentrale Informationen informeller und formeller Art. Zentrale Gremien dieser Art sind alle Konferenzen, von der Schulkonferenz über Fachkonferenzen bis zu Zeugniskonferenzen.
4. Binneninformationen erhält die SL auch über regelmäßiges *Lesen* von Konferenzprotokollen, Klassenbüchern sowie des Mitteilungsbuches.
5. Schließlich erfährt die SL Wichtiges, wenn sie selbst unterrichtet und im *Unterricht* anderer Lehrer hospitiert.

Strategien der Informationsverteilung

Viele Schulen haben ein *allgemeines* schulinternes Informationssystem, über das die SL relevante Informationen in Umlauf bringen kann. Dazu gehören Schulleitungsinformationen, d.h. schriftliche Informationsblätter, die sie in einem *Einsichtsordner* zur Verfügung stellt, die *Schulzeitung*, *Aushänge* am schwarzen Brett und schriftliche Protokolle. Eine weitere Möglichkeit gezielter Informationspolitik für große Schulen sind *Protokolle* von wichtigen Gremiensitzungen, die gewissermaßen als interne Schulzeitung die Lehrkräfte, die Schülervertretung sowie den Elternrat erreicht.

Darüber hinaus benötigen SL Instrumente zur Verteilung *kurzfristiger* Informationen. Hierzu gehört vor allem das *Mitteilungsbuch*. Manche SL informieren ihre Lehrkräfte kurzfristig über eine *Tafel* im Lehrerzimmer.

Zusammenfassung

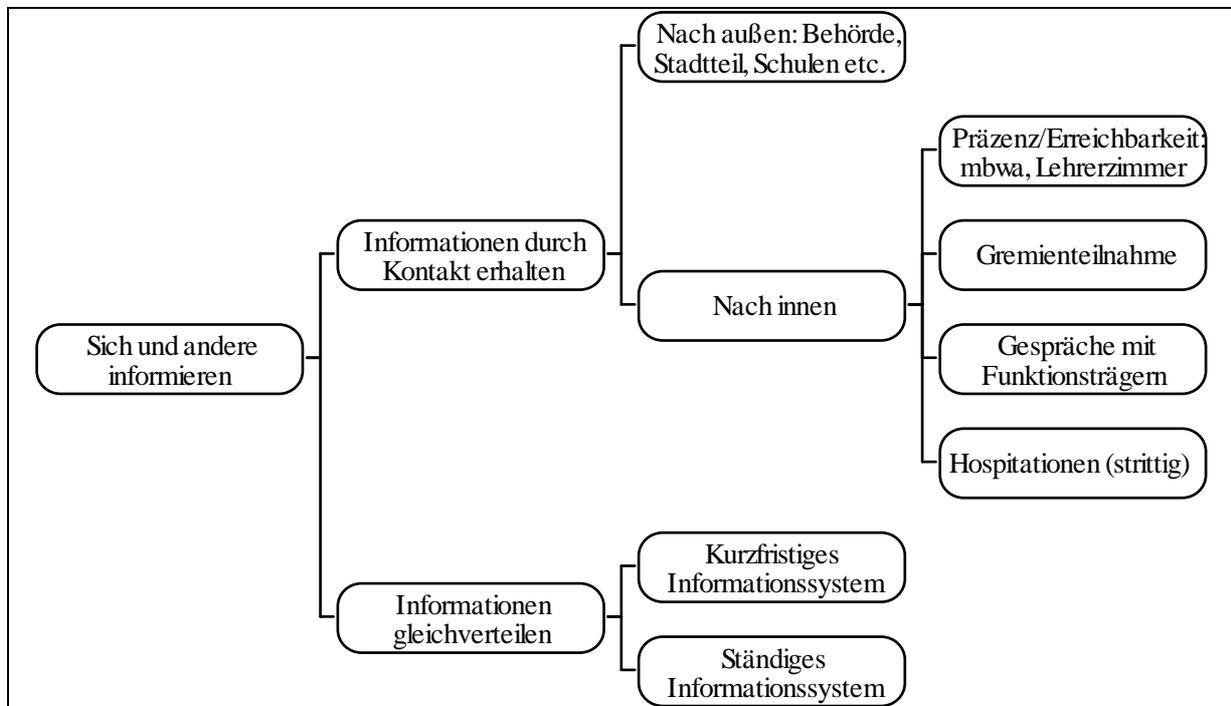


Abb. 3: Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Bereich der "Informationspolitik" von Schulleitungen

SL haben eine sehr systematische Vorstellung vom Informationseingang, ihrer Verarbeitung und ihrer Verbreitung. Besonders hervorzuhebende Punkte sind die Kontaktpflege mit außerschulischen Institutionen sowie die wache Präsenz und Erreichbarkeit im Inneren. Sensibel ist der Punkt "*gefilterte Informationen*". Hier betonen die SL das Prinzip der Gleichverteilung von Informationen.

2.3 Innovationen fördern

Während ich mich bisher im Wesentlichen mit Routineabläufen im Schulleiter-Handeln befasst habe, d. h. mit strukturierten Anforderungen und Strategien, geht es nun um den Umgang mit neuen Anforderungen. Dabei müssen vorhandene Routi-

nen aufgelöst werden, neue Handlungsabläufe entwickelt und etabliert werden. Dieser Prozess wird als Innovation bezeichnet.

SL sehen vor allem veränderte Lerngewohnheiten (massiertes statt verteiltes Lernen, weniger Übung, unzureichende Methodik), Zunahme von Verhaltensauffälligkeiten (Unruhe, Konzentrationsschwächen) und die Erhöhung des Ausländeranteils der Schüler als direkte Ursachen für die Notwendigkeit für Innovationen. Hinter diesen Veränderungen vermuten Schulleitungen tiefgreifenden Wandel in den Sozialisationsbedingungen durch Fernsehen, technisches Spielzeug, durch die Zunahme alleinerziehender berufstätiger Eltern, die den Kindern wenig Zeit widmen können, die Zunahme an Konsum-Orientierung anstelle autonomer Freizeitgestaltung und Freizeitstress statt Regeneration.

Das folgende Zitat eines Schulleiters fasst die wichtigsten Punkte zusammen: "Heute ist eine Klasse mit zwanzig Schülern schwieriger zu leiten als vor Jahren mit dreißig. Das liegt daran, dass viele Schüler überfordert sind, zu viel Ablenkung haben, zu viel Video oder Walkman, dass Eltern sich zu wenig um ihre Kinder kümmern, keine wohlbehüteten Wochenenden mehr, sondern Stress, ins Auto und weg, statt Zeit, zu spielen und zu toben und zu albern, heißt es jetzt: 'Hier ist Video und Fernseher, alles für dich.' Mutter und Vater arbeiten bis spät, damit es dem Kind gut geht, soll heißen, über Material verfügt. Das nächste ist, dass ältere Schüler neben der Schule jobben. Das verkraften die meisten Schüler nicht. Sie lernen im heutigen System oft nur, wie man Arbeit aufschiebt, aber nicht, wie man sie kontinuierlich erledigt, was zur Folge hat: Training und Methodik fallen flach. Da kann sich der Lehrer ein wunderbares Konzept ausdenken. Im Unterricht sind die Schüler willig, machen mit, aber nicht, dass es unter eigener Kontrolle, dem Sinn von Hausaufgaben, noch mal überprüft wird. Das bewirkt Stress."

Als Beispiele für Innovationen nennen SL offenen Unterricht, Integrationsklassen, stadtteilorientierte Curricula, Berichtszeugnisse, Projekte zur Gestaltung des Lebensraumes Schule sowie die Entwicklung von Konzepten zur Ausländerförderung, zum Gesamtunterricht sowie zur Binnendifferenzierung.

Die Bewältigung solcher neuen Anforderungen ist aus der Sicht der SL durch personelle und materielle Bedingungen behindert.

Lehrkräfte, die guten Unterricht machen, sind oft bereits an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit und werden durch Innovationen endgültig überfordert.

"Mir hat ein Kollege vorgerechnet: 'Wenn ich als Klassenlehrer Berichtszeugnisse befürworte und umsetze, sitze ich pro Zeugnis eine Stunde nur fürs Abtippen. Die Konferenz muss den gesamten Bericht beschließen. Dazu muss die Vorbereitung sehr umfangreich sein. Alle Kollegen müssen ihre Texte abgegeben haben, die müssen zusammengestellt und von allen zur Kenntnis genommen sein, müssen auch semantischen Standards genügen.' Der Kollege hat gerechnet, 100 Stunden kostet ihn das. Die Kollegen sagen also: 'Ich möchte ein guter Lehrer sein, ansonsten lass' mich in Ruhe mit deinen Ansprüchen als Schulleiter, der gerne die Schule im Stadtteil verankern möchte.'"

Aus solchen Überlastungen durch zu viel Innovation resultieren Widerstände der Lehrkräfte auch gegen gute neue Ideen. Widerstände im Kollegium resultieren auch daraus, dass einige Lehrkräfte generell Mehrarbeit ablehnen und die Zahl derjenigen, die wenigstens in der Entwicklungsphase ein erhebliches Maß an Mehrarbeit leisten wollen und können, relativ gering ist. Nach Auffassung der Schulleitungen verschiebt sich das Verhältnis von innovationsmotivierten und -unwilligen Lehrkräften durch die sogenannte *Vergreisung* stark in die falsche Richtung.

“Die Alterspyramide ist mittlerweile so, dass es wenige junge Lehrer gibt, aber sehr viele Erfahrene. Nicht die Innovationsbereitschaft hat nachgelassen, sondern die Belastbarkeit ist geringer.” · “Das sehe ich aus der Sicht der Schüler als das Beklagenswerteste an, dass wir eine Lehrergeneration werden, die keine Ahnung mehr davon hat, wie unsere Schüler außerhalb der Schule denken und fühlen, keine Ahnung mehr von deren Subkultur haben. Ich komme schon in Probleme, dass die Lebendigkeit nachlässt. Wenn da genug junge Lehrer wären, würde die Dynamik automatisch wieder in Gang gesetzt.” · “Den Innovationsknall den gibt es eben nicht, der fehlt hier.”

Ein zentraler innovationshemmender Faktor ist nach Auffassung der SL die *geringe Belohnung* für den Einzelnen. Innovationen erfordern Mehrarbeit und benötigen in der Anfangsphase zusätzliche Motivationshilfen, zum Beispiel in Form von Entlastungsstunden und Fortbildungsangeboten. An dieser Stelle beklagen sie sich auch über ihre eigene mangelhafte Ausbildung.

In den letzten Jahren hat besonders bei Haupt- und Realschullehrern die psychischen Belastung durch den hohen Rückgang der Schülerzahlen zugunsten der Gymnasien und Gesamtschulen, durch die Bedrohung mit Schulschließung und Umsetzung, auch viel *Enttäuschung* und Resignation erzeugt.

Ausgehend von diesen Überlegungen stellen sich für SL zwei Anforderungen:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Innovationsfreundliches Klima schaffen2. Innovationsprozesse steuern |
|--|

Innovationsfreundliches Klima schaffen

SL sollten immer wieder in Gesprächen deutlich machen, wie sehr sie innovative Ideen schätzen. Sie sollten die Äußerung von Innovationsideen deutlich sichtbar unterstützen und es vermeiden, bereits zu Anfang durch Hervorheben der Rahmenbedingungen oder durch die Tendenz zur Risikominimierung den innovativen Lehrkräften den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Auf der anderen Seite muss dieses aber sensibel geschehen, denn eine allzu starke Stützung der innovationsfreudigen Lehrkräfte verschreckt oft die anderen.

“Da muss man eben beide stützen: Die, die Innovation betreiben, aber auch die, die bei ihrer alten herkömmlichen Methode bleiben. Ich muss die anderen auch motivieren. Wenn ich jetzt die einen sehr eindeutig unterstütze, muss ich als Schulleiter immer auch schon im Hinterkopf haben, dass ich wenigsten einen Satz herauslasse, dass ich die anderen aber

auch ganz toll finde. Es wäre eine Katastrophe, entstünde der Eindruck; Lehrer erster und zweiter Klasse. Da würden die Brecher über mir zusammenschlagen.“

Darüber hinaus befürworten die SL Informationen und Fortbildungen als Maßnahmen zur Entwicklung eines innovationsfreudigen Klimas. Je mehr Lehrkräfte Fortbildungsveranstaltungen des Instituts für Lehrerfortbildung besuchen und darüber im Kollegium berichten, je mehr Referenten zu unterschiedlichen Themen, die auf das Interesse der Lehrkräfte stoßen, in die Schule geholt werden, je mehr Hospitationen und Exkursionen zu Schulen mit interessanten pädagogischen Experimenten durchgeführt werden, desto besser wird das Klima für Innovationen. Die Übertragung der Aufgabe an einzelne Personen oder ein Gremium, dafür zu sorgen, dass regelmäßig neue Informationen über interessante pädagogische Innovationen das Kollegium erreichen, ist an manchen Schulen ein wichtiges Instrument für diesen Zweck.

Innovationsprozesse steuern

Die SL haben eine Menge Informationen zu ihrem Vorgehen bei konkreten Innovationsvorhaben geliefert. Das Material lässt sich in zeitlicher Reihenfolge nach einzelnen Innovationsphasen gliedern.

Vorbereiten und Initiieren

“Zumindest kann ein Schulleiter ein Organ dafür entwickeln, wo sich Innovationsbereitschaft anbahnt und artikuliert. Das überhaupt wahrzunehmen, das heißt, die Mitarbeitsbereitschaft sondieren.“ · “Man muss versuchen, die Lehrer von der Sache zu überzeugen. Und wenn dann mehrere entscheidende Personen im Kollegium dies teilen, dann tritt auch meist so ein Mitreißeffekt ein.“ · “Innovationen sind wie Billard: Man spielt eine Kugel, die stößt eine andere an, und manchmal landet man einen Volltreffer und sie geht ins Loch.“ · “Man muss immer wieder neue Anläufe unternehmen, irgendwann ist dann der Zeitpunkt gekommen, da läuft es dann und die Schulleitung muss zupacken.“

Diese Zitate machen das heikle Verhältnis von Selbstorganisation durch die Lehrkräfte und Innovation ‘von oben’ durch den SL deutlich. Die Initialphase braucht häufig viel Zeit und Ausdauer beim SL, bis sich genügend Interesse an einer Veränderung im Kollegium entwickelt hat. Je nach Art des Kollegiums kann die SL etwas drängen. Dies sollte aber vorsichtig geschehen. *“Innovationen mit Augenmaß“* sind gefragt.

Neues erprobend entwickeln

Nach Auffassung vieler SL werden zuerst Elemente einer Innovation in die Schule eingeführt. Dabei sammeln Lehrkräfte Erfahrungen, suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten und tauschen sich mit anderen aus. Der Kreis wird erweitert und schließlich - manchmal nach vielen Jahren erst - beschließt die Konferenz formal das neue Vorgehen als Gesamtkonzept.

“Ansätze und Elemente offenen Unterrichts: Erst ’mal machen und dann gucken. Gibt es nicht eine Möglichkeit, das noch besser zu machen, inhaltlich abzusichern und vielleicht zu

erweitern, z.B. in Form eines Vorstoßes zur Behörde? Schrittweises Vorgehen, damit nicht in der Inbrunst und Begeisterung eine Seifenblase entsteht, und die platzt dann."

Der SL fällt dabei die Rolle des *Flankenschutzes* zu. Durch eine gesteuerte Personalpolitik kann sie entsprechend den Innovationszielen geeignete Lehrkräfte an die Schule holen. Die Beschaffung von Sachmitteln - an anderer Stelle bereits behandelt - sowie Hilfen im Bereich der Verwaltung (Stundenplangestaltung) unterstützen die Vorhaben.

Ein weiteres Mittel ist die SL-Präsenz in Ausschüssen, die sich mit dem Vorhaben befassen, sowie das vorsichtige Einbringen eigener Ideen zu spezifischen Problemen. In dieser Phase unterstützt die SL die laufenden innovativen Aktivitäten der Lehrkräfte im Wesentlichen dadurch, dass sie ihre Informationskapazität nutzt, um die zum Teil isoliert laufenden Versuche miteinander zu *koordinieren*.

Der SL ist aber nicht nur Katalysator von Veränderungsprozessen, sondern auch *Bremser*. SL müssen vor allem auf die Belastbarkeit des Personals Rücksicht nehmen. Besonders wenn aktive Eltern hohe Ansprüche an die Schule und neue Unterrichtsmethoden haben, können sie die Möglichkeiten des Lehrkörpers überfordern und auch innovationswillige Kollegen in die Abwehr treiben. Dasselbe gilt für besonders aktive Gruppen von Lehrkräften, die Gefahr laufen, durch zu hohe Innovationsansprüche das Kollegium zu spalten oder das nichtpädagogische Personal zu überfordern.

Insgesamt wird auch hier deutlich, dass Innovationen im Wesentlichen vom Kollegium getragen wird und die SL eher im Hintergrund unterstützt. So wird auch die Gefahr vermieden, dass eine Innovation die Sache der SL ist und nicht die der ganzen Schule.

Bewerten

Innovative Aktivitäten sollten in der Schule für alle deutlich sichtbar werden und auch nach Außen dringen. Die SL sollte die Thematisierung innovativer Projekte auf Konferenzen und ihre Dokumentation anregen. Lehrkräfte, die durch besonderes innovatives Engagement auffallen, sollten direkte Anerkennung durch die SL erfahren - auch im persönlichen Gespräch. Dies gilt, wie gesagt, unter dem Vorbehalt der Vermeidung einer Einteilung in Lehrer erster und zweiter Klasse.

Zusammenfassung

Die befragten SL geben im Wesentlichen wieder, was auch zentrales Konzept klassischer Interventionsstrategien ist: Die schrittweise und erprobende Umsetzung von Ideen, die durch Information von Außen angereichert und im Inneren weiter entwickelt werden. SL müssen diesen allgemeinen Handlungsablauf von Innovationen kennen, um ihn gewissermaßen guten Gewissens unterstützen zu können und nicht in perfektionistischer Planung zu verharren.

Zentrale Anforderung ist wiederum die *Personalführung*. Die sensible Balance zwischen innovationsfreudigen und skeptischen Lehrkräften sowie zwischen Engagement der Lehrkräfte und dem der SL muss immer wieder neu hergestellt werden. Daneben ist die Unterstützung durch den bewährten Verwaltungsapparat der SL (Ressourcennutzung und Information) leichter zu gewährleisten.

Es könnte lohnend sein, weitere Strategien im Bereich der Partizipation der Mitarbeiter zu entwickeln. Hier wäre an schriftliche Befragungen der Lehrkräfte zu ihrem Interesse an spezifischen Veränderungen zu denken. Moderationstechniken wie z.B. Brainstorming könnten ebenfalls hilfreich sein.

In den Aussagen der SL finden sich wieder Hinweise auf *innere Einstellungen*. Die wichtigste, immer wieder genannte, bezieht sich auf die Veränderungsgeschwindigkeit.

“Ein Schulleiter muss sehr langfristig denken können in Zeiträumen von zwei bis drei Jahren. Es ist Unsinn, zu glauben, dass man innerhalb von Monaten etwas ändern kann. Dazu ist ein Kollegium nicht fähig. Ich denke nicht an die Besten im Kollegium, sondern auch an die, die sich langsam umstellen und einstellen müssen auf neue Situationen.” Die Schulleitung *“muss sich klar sein, dass eine Schule ein Dinosaurier ist in ihren Bewegungen. Oft kann man erst nach sehr langer Zeit - nach zehn bis fünfzehn Jahren - sehen, was man eigentlich bewirkt hat.”*

Außerdem weisen die SL daraufhin, *“überzeugt zu sein von der Innovation, sich im Vorfeld schon Kompetenzen anzueignen, sich durch Hospitationen, durch Kontaktgespräche mit anderen Schulen Wissen anzueignen: Worauf lasse ich mich ein? Wo sind Gefahren?”*

Schließlich wurde betont, sich selbst nicht als Macher der Innovationen zu sehen, sondern als Stütze des Kollegiums im Erneuerungsprozess. Ich komme im Kapitel 5 darauf zurück.

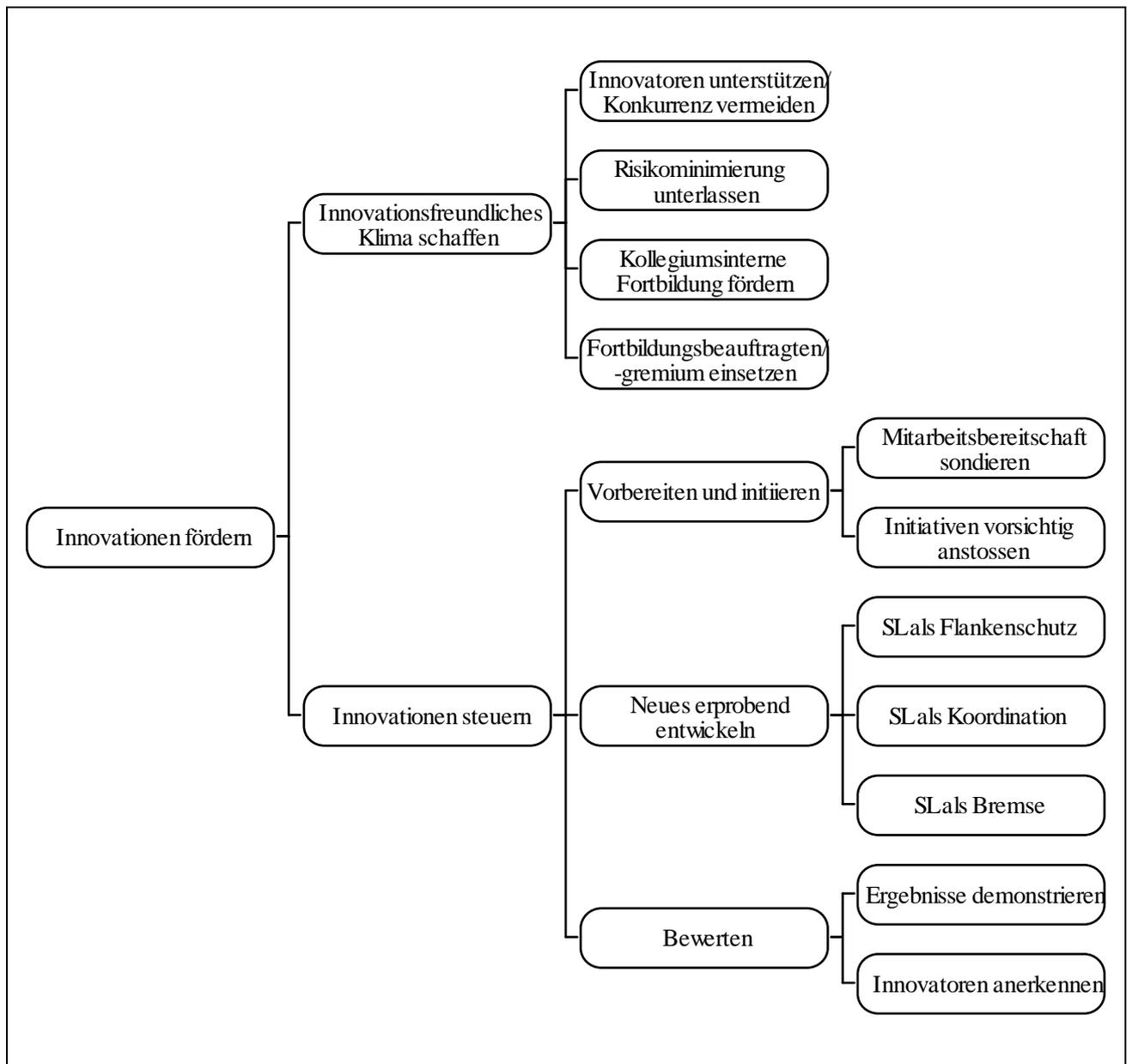


Abb. 4: Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Bereich der Innovationsförderung durch Schulleitungen

2.4 Die Schule nach Innen und Außen darstellen

Aus den Aussagen der SL lässt sich mühelos das Thema "Öffentlichkeitsarbeit" herausfiltern. Dieses Thema ist insofern von besonderer Brisanz, weil die SL darüber versuchen, die Eltern von der pädagogischen Qualität ihrer Schule zu überzeugen und somit die Schülerzahlen zu halten oder sogar zu erhöhen. Ihr Focus liegt daher auf der Darstellung der Schule im Umfeld.

Es lassen sich zwei Bereiche unterscheiden.

1. Der Schule ein Profil geben
2. Sich in den Stadtteil einbinden

Der Schule ein Profil geben

Um möglichst viele Eltern dazu zu bewegen, ihre Kinder auf die eigene Schule zu schicken, reicht es nicht, den Unterricht zu machen, den alle Schulen machen, sondern: Die Schulen müssen ein attraktives Angebot präsentieren und SL müssen dieses nach Außen möglichst werbewirksam darstellen. Dabei geht es nach Auffassung der Befragten vor allem darum, pädagogische Schwerpunkte zu setzen, die der Schule ein Profil geben.

“Insofern ist die beste Werbung, dass man pädagogisch Vernünftiges in der Schule macht und Akzente setzt. Die beste Werbung ist natürlich, eine gute Schule zu sein und möglichst viele gute Lehrer zu haben.” · “Wir sind die größte Schule im Schulkreis hier und ich sehe uns auch nicht in Gefahr. Aber dennoch muss immer wieder nach Außen geworben werden.”

Obgleich für die SL der Stellenwert der Außendarstellung selbstverständlich hinter der pädagogischen Qualität der Arbeit rangiert, ist doch der Druck der Konkurrenz unverkennbar. Werbewirksam ist neben dem guten pädagogischen Ruf auch die Schwerpunktsetzung bezüglich spezifischer Fächer. So ist eine Schule im Vorteil, die z.B. Informatik als Fach in der Unterstufe lehrt. Als andere Möglichkeit wird die Geschichte, die Tradition der Schule als identitätsstiftender Faktor für die Außendarstellung hervorgehoben.

“Über die Chronik einer Schule etwas zu erfahren, ist bestimmt auch nicht verkehrt. Genügend Tradition an der Schule ist bestimmt immer gut: Schulgeschichte.”

Die Schule in den Stadtteil einbinden

“Schule muss Teil des Stadtteils sein und Schule darf nicht nur die Lernfabrik des Morgens sein, die dafür sorgt, dass sie nicht geschlossen wird und genügend Schüler hat, sondern ich finde, eine Schule muss den Anspruch haben, in ihrem Stadtteil auch Kulturträger zu sein.”

Die Einbindung in den Stadtteil bietet die Möglichkeit, die *“Dienstleistung Allgemeinbildung”* bei den Abnehmern positiv darzustellen und der Bildung eines ungünstigen Images der Schule vorzubeugen. Überdies kann damit der wichtige Punkt der Kontaktpflege der SL mit möglichen Behörden, Geldgebern usw. erfüllt werden.

Strategien der Außendarstellung

Das von den Befragten genannte Material lässt sich in fünf Bereiche gliedern.

“Öffentliche Darstellung schulischer Arbeit” beinhaltet Projekte, Initiativen, Arbeitsgruppen oder Unterrichtseinheiten, die an der Schule durchgeführt und als Ergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

“Aktionen mit Institutionen des Stadtteils” umfassen Hilfsaktionen, Feste und das Angebot, die Räumlichkeiten der Schule zu nutzen.

“Gewinnung von Multiplikatoren” wie Eltern, politische Parteien und ehemalige Schüler.

“*Kontakt der SL in den umliegenden Schulen*”: SL weiterführender Schulen bieten den Eltern der 4. Klassen der umliegenden Grundschulen Informationsveranstaltungen an. Hier wird der Charakter einer Werbung um Schüler besonders deutlich.

“*Nutzung von Zeitungen*”: Regionale Zeitschriften (Lokalblätter, Stadtteilnachrichten) bieten relativ problemlose Möglichkeiten der Außendarstellung für SL. Diese berichten vom Töpferkurs über die Theateraufführung bis zur Entlassungsfeier. Bei Tagen der offenen Tür oder Informationsabenden zu bestimmten Stadtteilproblemen, die in der Schule durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Verkehrsberuhigung, wird dann die entsprechende Presse auch eingeladen. Für Kontakt mit der Presse gilt dasselbe, was oben zu dem Kontakt zu anderen Institutionen im Stadtteil genannt ist.

Diese Strategien mögen nicht sehr auffällig sein, im Detail erfordern sie von der SL jedoch sorgfältige Planung und Vorbereitung. Die SL weisen überdies daraufhin, dass (wie bei Innovationen) die Gefahr besteht, das eigene Kollegium durch Aufgaben der Außendarstellung zu überlasten. Allerdings kann die SL hier vieles ohne allzu großen Aufwand alleine durchführen.

Zusammenfassung

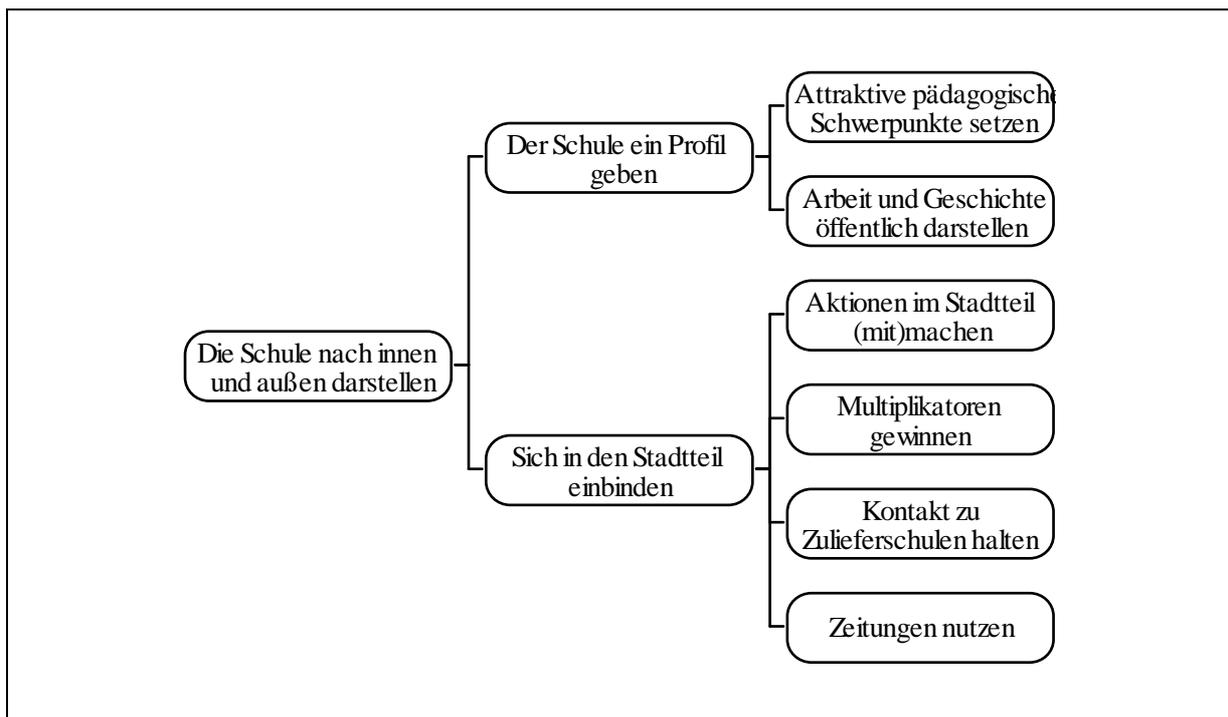


Abb. 5: Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Bereich der Außendarstellung von Schulen

Auch wenn die Aussagen der SL aus aktuellen Gründen eher auf die Öffentlichkeit zielen, geben sie doch in Nebensätzen, als “*selbstverständlich*” an, dass “*gute pädagogische Arbeit*” die Grundlage für jede Außendarstellung sei. Neuere Forschungen zum Thema “Was macht eine Schule zu einer guten Schule?” haben auf das pädagogische Ethos aufmerksam gemacht. Auch in der privaten Wirtschaft sind Unternehmen auf der Suche nach einer kommunizierbaren Identität. Hier ist inzwischen bekannt, dass eine unverwechselbare Identität nicht nur nach außen verkaufsfördernd wirkt, sondern auch nach innen, auf die Mitarbeiter, orientierend und motivierend wirkt. Für die

Leitung einer Schule scheint mir dieser bisher nicht genannte Aspekt der *Binnenwirkung* von erheblicher Bedeutung.

3. Gesprächsführung mit einzelnen Personen

Die meiste Zeit verbringen SL im Umgang mit einzelnen Schülern, Lehrkräften, Eltern sowie nicht-pädagogischem Personal. Hier handelt es sich um Gespräche "unter vier Augen" oder mit zwei bis drei Personen.

Miegel (1991) hat die Aussagen von 16 Schulleitern und zwei Schulleiterinnen in umfangreichen Interviews erhoben und das Material nach vier Rollen gegliedert, in denen sich die Befragten im Bereich der Gesprächsführung gefordert fühlen:

1. In der Rolle des Beraters bei persönlichen Problemen von Lehrkräften und Schülern,
2. als Vermittler bei Konflikten zwischen Lehrkräften, Eltern und Schülern,
3. in der Rolle des Vorgesetzten bei Fehlverhalten des Personals und
4. als Konfliktgegner bei ungeliebten Entscheidungen.

3.1 SL als Berater bei persönlichen Problemen

Pädagogische Beratung von Eltern und Schülern ist nach Aussage der befragten Schulleitungen keine besondere *Anforderung*, da sie dies schon als Lehrkraft recht gut bewältigen konnten. Dagegen werden sie häufig als SL, d.h. besondere Vertrauensperson mit neuartigen Problemen konfrontiert, bei denen sie kaum auf ihre Erfahrungen als Lehrkraft zurückgreifen können: Eheprobleme von Kollegen, Erziehungsschwierigkeiten von Eltern, Depressionen bei Schülern usw. Wird die SL von den Betroffenen als Vertrauensperson betrachtet, die beraten und helfen soll, ist sie oft selbst überfordert.

Als *Bewältigungsstrategie* weisen die befragten SL vor allem auf die Fähigkeit zum Zuhören hin, auf die "*Vorsicht bei schnellen Ratschlägen*". Dies deckt sich mit Grundprinzipien psychologischer Beratung (Redlich u. Richter 1992).

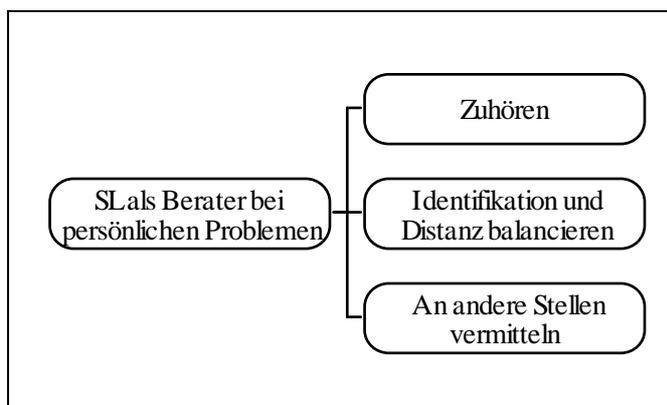


Abb. 6: Bewältigungsstrategien der Beraterrolle von Schulleitungen

Dazu gehört allerdings - so merken viele SL an - die Fähigkeit zur Balance von "*Betroffenheit*" und "*innerer Distanz*". Bei "*schweren Schicksalen*" sollte die SL während des Gespräches durchaus die inneren Nöte der ratsuchenden Person mitempfinden, danach jedoch wieder Abstand gewinnen. Die Rolle des Beraters kann die SL im Rahmen ihrer gesamten Aufgaben nur am Rande erfüllen. Darum wird hier oft die Vermittlung an professionelle Beratung und Therapie nötig sein.

3.2 SL als Moderator: Vermittlung bei Konflikten

Eine oft auftretende *Anforderung* ist die der Vermittlung in Konflikten, in die die SL selbst nicht involviert ist.

Ob sich *“der Hausmeister über einen Kollegen beschwert, der die Proben und die Aufführung eines Theaterstückes abends und an den Wochenenden stattfinden lässt, an denen der Hausmeister normalerweise frei hat”,* oder ob *“ein Elternteil findet, dass ihre behinderte Tochter im Sportunterricht nicht genügend gefördert wird”* - die SL kommt leicht unter den Erwartungsdruck, das Problem zwischen den Konfliktparteien zu beseitigen.

Zusammenfassend formuliert ein Schulleiter die Anforderungen an eine Vermittlung so: *“Eine für alle akzeptable Lösung des Problems finden!”*

Die von den Befragten genannten *Bewältigungsstrategien* lassen sich nach allgemeinen Prinzipien der Konfliktmoderation (Klebert et al. 1987, Thomann u. Schulz von Thun 1988) gliedern:

1. Vermittlungsauftrag klären
2. “Anwalt beider Seiten” sein
3. Verständigung fördern
4. Strukturiert moderieren

Auftrag klären

Beschwert sich jemand (Schüler, Eltern, Lehrkräfte, nicht-pädagogisches Personal) über eine andere Person, so muss die SL zunächst klären, ob er überhaupt eine Vermittlung will oder nur *“so einfach klagen möchte”*. Oft genug wollen *“viele nur ein offenes Ohr für ihre persönlichen Probleme”*. Dann ist die SL nicht als Vermittler, sondern als Berater (s. 3.1) gefragt.

Im Gespräch über das Anliegen sollte die SL erkunden, ob bereits eigene Konfliktlösungsversuche gemacht wurden und dies ggf. anregen. Mit Aussagen wie *“Erst eingreifen, wenn die Beteiligten allein keine Lösung herbeiführen konnten!”* weisen die befragten SL auf die Gefahr hin, sich zu früh in einen Konflikt hineinziehen zu lassen.

Wenn allerdings ein Konflikt von den Beteiligten selbst nicht gelöst wird, ist die SL als Vermittler gefordert. Sie sollte auf jeden Fall *“alle Betroffenen zum Gespräch bitten”*. Die Befragten haben einen wesentlichen Punkt nicht genannt: An dieser Stelle sollte die SL (kurz, aber unbedingt) feststellen, ob alle Beteiligten die Vermittlung akzeptieren und welche Vorbehalte ggf. bestehen. Erst dann kann es losgehen.

“Anwalt beider Seiten” sein

Mit Empfehlungen wie *“alle Meinungen anhören”* oder *“unparteiische Moderation”* betonen die Befragten, dass eine SL als Vermittlungsinstanz auf strikte Neutralität verpflichtet ist. Eine Vermittlung muss allerdings die jeweiligen Interessen der Konfliktpartner verstehen, damit sie Vertrauen aufbaut. Dazu muss sie innerlich jede Perspektive zeitweise einnehmen; gewissermaßen probeweise Partei ergreifen. Darum ist die Metapher “Anwalt beider Seiten” präziser als “Neutralität”. Die beteiligten Konfliktpartner

haben dann das Gefühl, tatsächlich verstanden zu werden und sich nicht bloß einer neutralen Instanz zu unterstellen, die dafür sorgt, dass jeder zu Wort kommt.

Verständigung fördern

Wenn der Vermittler für die Sichtweise beider Seiten Verständnis zeigt, bietet er den Konfliktpartnern auch ein Modell für *ihre* Verständigung. Die Befragten haben dies oft durch Aussagen wie *„gegenseitiges Verständnis fördern“* hervorgehoben.

Strukturiert moderieren

Die befragten SL machen keine Aussagen über ihre *gesamte* Handlungsstruktur bei einem Vermittlungsgespräch, nennen aber als zentrale Vermittlungsstrategie: *„Diskussionsspunkte zusammenfassen!“* Während des Gespräches lassen sie offenbar die Auseinandersetzung zwischen den Konfliktpartnern zu, solange sie sich im Rahmen einer Diskussion bewegt, und greifen durch Identifizierung der Themen und Zusammenfassungen strukturierend und damit klärend ein.

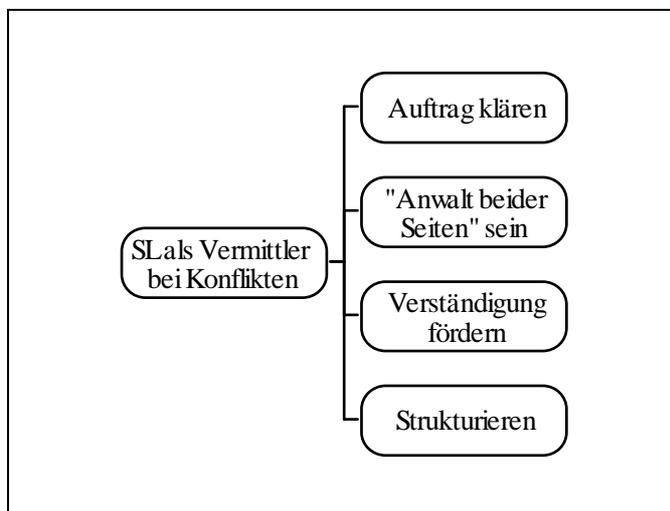


Abb. 7: Bewältigungsstrategien in der Vermittlerrolle von Schulleitungen

Professionelle Konfliktmoderatoren gehen oft so vor:

1. *Anliegen* sammeln und Thema bestimmen: Wer hat welches Anliegen? -> Welches Thema soll jetzt bearbeitet werden?
2. *Sichtweise jeder Seite* zum Ausdruck bringen: Wer will was von wem?
3. *Konfliktpunkte* identifizieren und *aushandeln*: Wo sind "Knackpunkte"? -> Welche Kompromisse scheinen möglich (und nötig)?
4. *Vereinbarung* und Abschluss: Wer tut was bis wann? -> Wie gehen wir jetzt auseinander?

Hier liegt ein strategisches Element darin, dass man die Betroffenen nicht gleich auf *den* Punkt kommen lässt, sondern zunächst sorgfältig die ganze Breite der aktuellen Konfliktthemen aus den betroffenen Perspektiven sondiert (1. und 2.). Dadurch entsteht erst einmal Kontakt ("warming up") und die Möglichkeit, Verständnis für die andere Seite zu entwickeln. Zugleich wird den Beteiligten die Fähigkeit zum Lösungsaufschub abverlangt; d.h. eine für zukünftigen Konfliktlösungen notwendige Bedingung. Auf dieser Klärung kann dann die eigentliche Konfliktbearbeitung aufbauen (3.), die schließlich in einer impliziten Absprache oder manchmal sogar in einem schriftlichen Vertrag. Die von den SL genannten Zusammenfassungen von Diskussionspunkten eignet sich besonders für die Übergänge zwischen den Schritten und ist in allen Phasen hilfreich.

3.3 SL als Vorgesetzter: Kritik äußern

“Ich soll in der Rolle des Vorgesetzten dafür sorgen, dass jeder seiner Arbeit nachkommt, habe aber in Bezug auf die Folgen von Fehlverhalten keinerlei Rechte.”

So kennzeichnen viele SL eine sehr zwiespältige *Anforderung*. Als *“Erste unter Gleichen”* führt die SL Gespräche, in denen sie Mitglieder des Kollegiums und, sehr häufig genannt, den Hausmeister auf unzureichende Ausführung von Arbeitsaufträgen ermahnen und aufmerksam machen muss. Bei Lehrkräften geht es oft um mangelhafte Aufsichten während der Pausen oder um zu spätes Erscheinen im Unterricht. Beim Hausmeister ist die Anforderung an die Gesprächsführung insofern erschwert, als dieser nicht der Schulbehörde, sondern dem Bezirksamt untersteht und eine erhebliche Machtposition besitzt, weil die SL auf seinen guten Willen bei außerunterrichtlichen Veranstaltungen angewiesen ist.

Die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung durch das Personal bei verhältnismäßig wenig Macht erfordert von der SL eine Gesprächsführung *“mit Fingerpitzengefühl”*, in der sie freundliche Kontaktbereitschaft und zugleich klare Konflikt- und Konfrontationsbereitschaft besitzen, d.h. Kontakt und Konfrontation verbinden können muss.

Als Hinweise für die *Bewältigung* solcher disziplinarischer Gespräche stellten die befragten SL in den Vordergrund, dass man den *Kritikpunkt klar und deutlich* zur Sprache bringt. *“Nicht lange um den heißen Brei herumreden!” · “Sofort zur Sache kommen!” · “Beim Punkt bleiben!” · “Sich durch Abschweifungen oder Ausreden nicht vom Problem ablenken lassen!”*

Ursachenforschung sollte nur betrieben werden, wenn die Beweggründe des Betroffenen für die SL unklar seien.

Fast alle SL setzen offenbar im Hinblick auf die Wirkungen vor allem darauf, die *Folgen des Fehlverhaltens aufzuzeigen*. *“Durch die Einsicht, anderen durch das eigene Verhalten zu schaden, wurde in vielen Fällen eine schnelle Veränderung der Situation erreicht”*.

Hier zeigt sich ein partielles Vertrauen in die normative Kraft des vernünftigen Arguments.

Ergänzend weisen die SL jedoch auch daraufhin, dass unangenehme Folgen für den Betroffenen bei häufiger Wiederholung oder schwerwiegenden Verstößen genannt werden sollten. Konkret drohen die SL in diesen Fällen mit der Meldung an die nächsthöhere Instanz. Hier zeigt sich der andere Teil des Vertrauens; nämlich die in die normative Kraft von Sanktionen.

Die meisten SL betonen in der Rolle des Vorgesetzten eher die Fähigkeit zur klaren Konfrontation. *“Mit Verständnis und Einfühlungsvermögen kommt man in solchen Fällen nicht weiter.”* So drückt ein Schulleiter prägnant aus, was viele meinen.

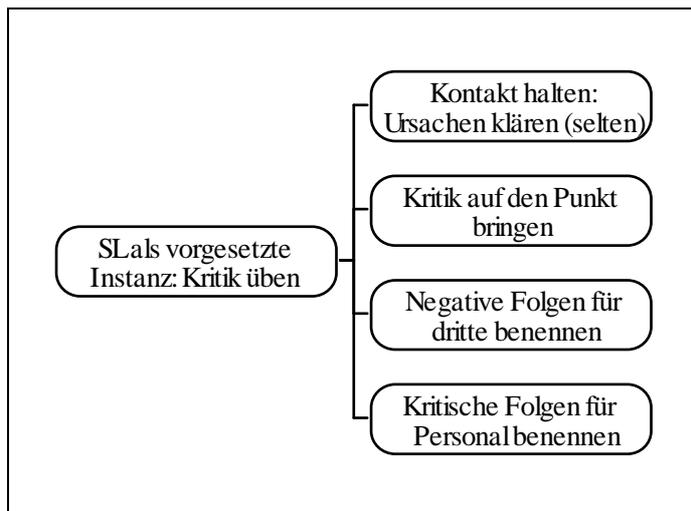


Abb. 8: Bewältigungsstrategien in der Vorgesetztenrolle von Schulleitungen

Hier ist nach Auffassung der SL vor allem Konfliktbereitschaft gefordert. Psychologische Gesprächsführung verbindet Kontakt- und Konfliktbereitschaft. Letztlich beruht eine vertrauensvolle Kooperation in der Schule auf guten Beziehungen, die durch "kontaktbereinigte" Konfrontation gefährdet werden. Bei klarer Kritik noch Verständnis für den Disziplinierten zu bewahren und zu äußern, ohne die Vorgesetzten-Rolle zu verlassen, ist demnach eine wichtig Balance-Aufgabe für SL.

In den Punkten des klaren Ansprechens des Fehlverhaltens, des Aufzeigens von voraussichtlichen Folgen des Fehlverhaltens für den Betroffenen selbst sowie seine Umgebung und des Aufklärens von Ursachen bei Unklarheit entsprechen die SL-Aussagen bewährten Feedback-Regeln kommunikationspsychologischer Konzepte (z.B. Gordon 1977, S. 117ff).

3.4 SL als Konfliktgegner: Kritik aufnehmen

Eine weitere *Anforderung* stellen Konflikte dar, in die die SL selbst verstrickt ist. Häufigste Anlässe sind die von der SL getroffenen Entscheidungen: *"Fühlt sich jemand benachteiligt, wird die SL dafür verantwortlich gemacht."*

Die Gesprächsführung bei Konflikten, von denen die SL selbst betroffen ist, gestaltet sich deshalb besonders schwierig, weil man *"einerseits als Schulleitung eine leitende Rolle im Gespräch hat, auf der anderen Seite aber so in ein Problem involviert ist, dass man diese nicht durchgängig halten kann."*

Wie *bewältigen* SL diese Anforderung? Alle Befragten empfehlen für diese Gesprächssituation, einen *"Zeugen oder Vermittler hinzuzuziehen"*. Dazu sprechen sie oft Mitglieder des Vertrauensausschusses an, die selbst nicht in den Konflikt verwickelt sind. Seltener wird der nächste Vorgesetzte als Vermittler hinzugebeten.

Die befragten SL finden am wichtigsten, *"klar Stellung zu beziehen"*. Sie warnen davor, einmal getroffene Entscheidungen rasch zu ändern, da man sich dann meistens einen neuen Konflikt mit anderen Personen einhandelt.

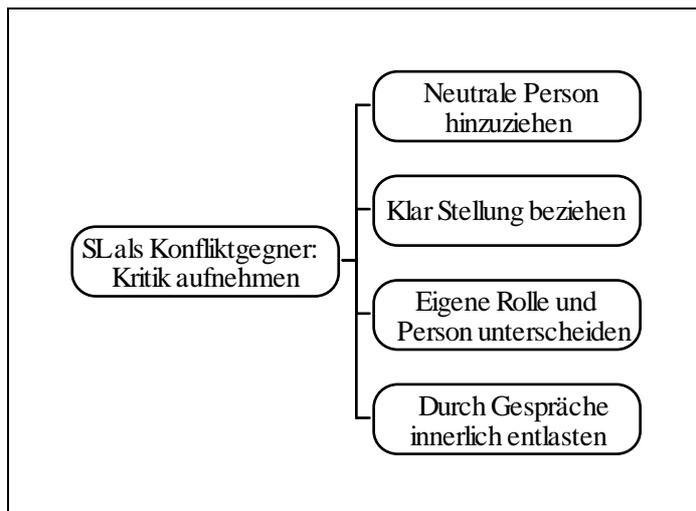


Abb. 9: Bewältigungsstrategien von Schulleitungen in Konflikten

Gerade bei dieser Art Konflikte ist es nötig, „*innere Distanz*“ zu entwickeln, d.h. selbst immer deutlich zwischen der eigenen *Person* und der *Schulleitungsrolle* zu unterscheiden. Darüber hinaus empfehlen die SL für die innere Entlastung, sich *vor* dem Gespräch mit einer vertrauten, unbeteiligten Person zu beraten; am besten mit anderen SL, die ähnliche Situationen erlebt haben. Das Konfliktgespräch sollte auch im Nachhinein reflektiert werden, um zu Ansatzpunkten zu kommen, über die man die möglicherweise geschädigten Beziehungen wieder

verbessern kann.

3.5 Situationsunabhängige Bewältigungsstrategien

Neben den genannten Strategien der Bewältigung unterschiedlicher Anforderungssituationen, schlagen die Befragten auch situationsunabhängige Handlungsprinzipien vor; also Bewältigungsmuster, die sich mehr oder weniger bei *jedem* Gespräch bewähren. In gewisser Weise finden sich hier bereits genannte Gesprächsführungselemente wieder.

Aus den Angaben der SL lässt sich eine bestimmte zeitlich gegliederte Gesprächsstrategie rekonstruieren

Als *Rahmenbedingungen* wurden genannt:

- Kurzfristige Termine verabreden: Zunächst sollte man *„Gespräche niemals aufschieben“*, aber auch *„keine Gespräche zwischen Tür und Angel“* führen. Ggf. sollte ein kurzfristiger Termin vereinbart werden. Dadurch würden die Gesprächspartner ernst genommen, den Gerüchten im Kollegium wird weniger Nahrung gegeben, Fronten verhärten sich nicht und der aktuelle Anlass für das Gespräch ist für beide Seiten noch frisch. Bezüglich der Vorbereitung auf das Gespräch war für manche SL eine schriftliche Ausarbeitung eines Konzeptes nützlich, andere warnen eher vor einer allzu engen Festlegung. Praktisch reicht auch oft die Zeit dafür nicht aus.
- Gesprächsthema für alle Beteiligten vorher bekannt machen
- Genügend Zeit einplanen
- Störungen von außen verhindern

Für den *Gesprächseinstieg* gilt:

- für Entspannung sorgen
- Gesprächspartner auf den gleichen Informationsstand bringen: Hintergründe und Anlässe klären

Für das *Gespräch selbst* empfehlen die SL:

- *“Zuhören!”: “Man sollte dem Gesprächspartner auch nonverbal signalisieren, dass man bei der Sache ist und zuhört.”* Dies scheint ganz einfach zu sein, stellt sich aber im Alltag oft als sehr schwierig heraus; besonders wenn man als Führungskraft ständig unter Zeitdruck steht und sich gezwungen fühlt, selbst viel zu äußern.
- Zusammenfassen: Zuhören setzt voraus, dass die Probleme, die Situationsdeutungen und die Themen des Gesprächspartners für wichtig gehalten werden. *“Das Gehörte soll gelegentlich zusammengefasst”* und *“auf den Punkt gebracht”* werden, damit der Gesprächspartner ggf. Missverständnisse korrigieren kann.
- Abschließen: Zu jedem Gespräch gehört auch, es *“zu einem guten Abschluss zu bringen”*. Es sollte dabei festgestellt werden, ob alles Wichtige gesagt worden ist und ob Verabredungen für die Zukunft getroffen werden sollen. Erst dann kann die SL es beenden.

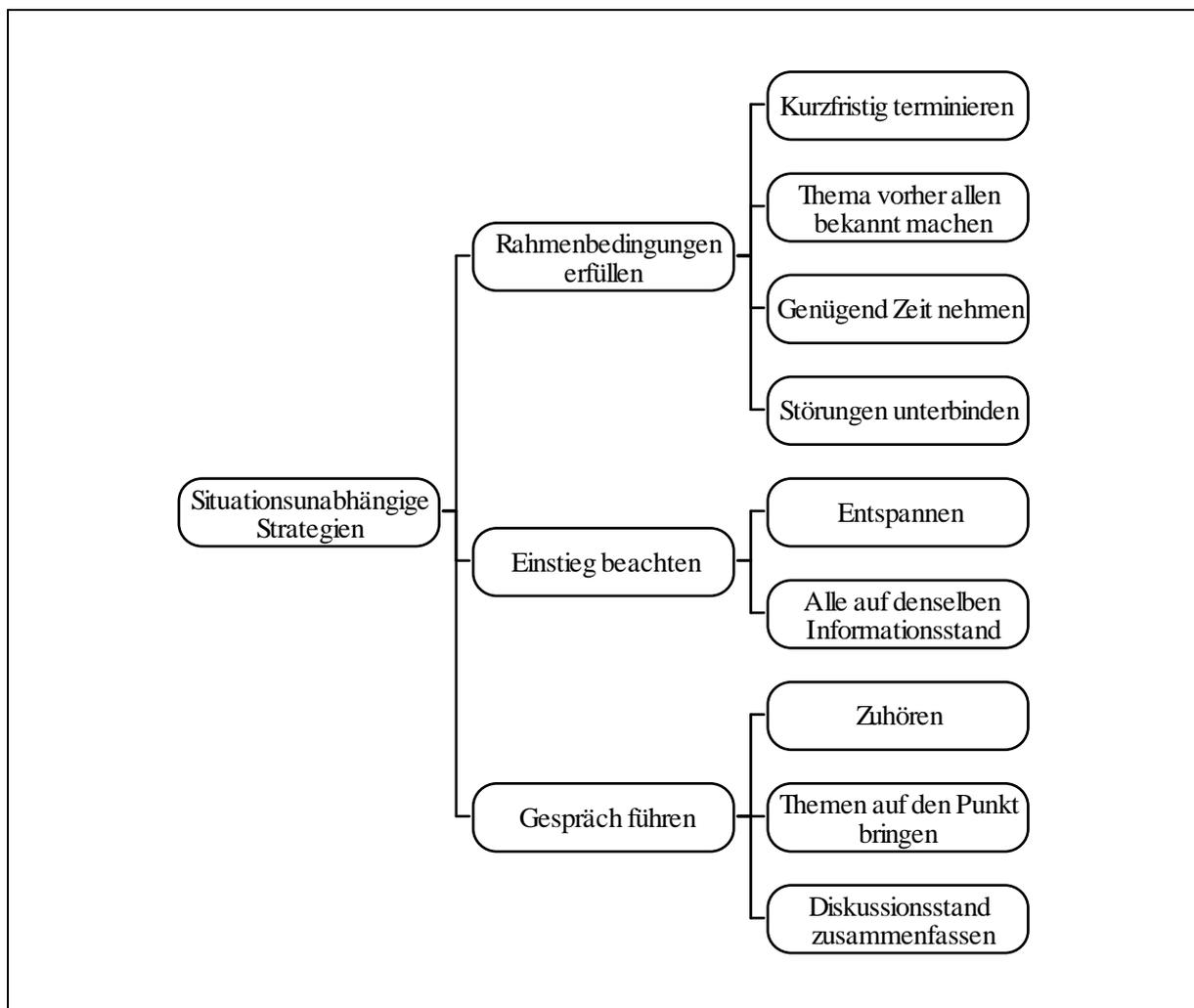


Abb. 10: Allgemeine Gesprächsstrategie von Schulleitungen

Diese Darstellung von Kernprinzipien des Zuhörens entspricht in hohem Maße psychologischen Erkenntnissen der Führung hilfreicher Gespräche: Nonverbale Zeichen der Aufmerksamkeit, Ernstnehmen der Thematik des Gesprächspartners, Zusammenfassen des Gehörten und Kontrolle des Verstandenen sind wichtige Gesprächselemente professioneller Beratung (z.B. Redlich u. Richter 1992)

3.6 Erschwerende Faktoren in Gesprächen

Neben äußeren Faktoren wie Zeitmangel und Störungen, die sich erschwerend auf eine gute Gesprächsführung auswirken, nennen SL folgende Probleme

Schwierige Gesprächspartner

Hier erleben SL es als schwierig, wenn Gesprächspartner *Gefühle* wie Angst und Aggression, Trauer und Resignation zum Ausdruck bringen. Dies gilt besonders dann, wenn sie sie nicht beherrschen, sondern von ihnen überwältigt werden.

Erschwerende Faktoren in der Person der SL selbst

Neben Konzentrationsstörungen (*„Ich habe den Kopf voll mit anderen Dingen und kann mich einfach auf nichts Neues einstellen.“*) und Unsicherheit in der Anfangsphase der SL-Tätigkeit, meist gegenüber älteren Kollegen, sehen SL vor allem *Antipathie* gegenüber dem Gesprächspartner als schwierig an.

Schwierige Themen

Dieser Komplex korrespondiert mit den Rollenerwartungen. Wenn man in der Rolle als Vorgesetzter jemand anderen kritisieren muss oder als Konfliktgegner die Kritik von anderen erfährt, so fühlen sich SL in der Gesprächsführung natürlich erheblich stärker belastet, als wenn sie in den Rollen der Berater oder Vermittler gefordert werden.

3.7 Zusammenfassung: Gesprächsführung als Balanceakt

Betrachtet man die Aussagen der SL zu diesem Themenkomplex unter rollentheoretischem Gesichtspunkt, so kann man feststellen, dass sie sich spezifischen Erwartungen von außen und innen ausgesetzt sehen, die nicht einheitlich sind, sondern sich vielfach widersprechen. Diese Gegensätzlichkeiten auszubalancieren, kann als zentrale Aufgabe der SL angesehen werden, z.B. wenn es sich um Konflikte zwischen Personen handelt, bei denen die SL vermitteln muss, oder um Konflikte zwischen Sachanforderungen, die an die Schule gestellt werden und individuellem Fehlverhalten des Personals, bei dem die SL als vorgesetzte Instanz eingreifen muss. Bei persönlichen Konflikten handelt es sich oft um innere Konflikte, bei denen die SL beratend tätig wird. Und schließlich gibt es Konflikte zwischen ihr und anderen Personen, bei denen sie Konflikt- und Konfrontationsfähigkeit zeigen muss und ggf. einen Vermittler selbst hinzuzieht. Eine gute Balance dieser widersprüchlichen Erwartungen an eine SL erfordert eine klare Identifizierung der jeweiligen Konfliktpole. Dies wiederum ist nur möglich, wenn die SL selbst einen klaren Standpunkt besitzt, d.h. die eigenen Erwartungen an sich selbst geklärt hat. *Selbstklärung* wurde daher auch von den befragten SL besonders betont: *„Man soll mit sich selbst im Reinen sein“, „sich seiner Gefühle und Ansprüche bewusst sein“, „einen guten Draht zu sich selbst haben“.*

Ziel der Selbstklärung ist *„ein Selbstbewusstsein“*, aufgrund dessen man *„Fehler bei sich selbst akzeptieren und zugeben kann“* und *„zu den eigenen Entscheidungen steht.“*

Selbstklärung bedeutet die deutliche Unterscheidung von Rolle und Person, um Angriffe nicht *„persönlich zu nehmen“*. In diesen Bereich fällt auch der Rat, *„eigene, zu hohe Ansprüche an sich selbst der Realität anzupassen.“*

Auf der Grundlage einer Selbstklärung ist es dann möglich, mit dem Gesprächspartner einen guten Kontakt zu pflegen und ggf. auch in die Konfrontation zu gehen. Mit Zuhören (aufmerksam bei der Sache sein, Ernstnehmen des Gesprächspartners, gelegentliche Zusammenfassungen und Verständniskontrollen) wird positiver Kontakt hergestellt und eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut, die klare Stellungen und Konfrontationen ohne langfristige Schädigungen der Zusammenarbeit erst ermöglicht.

Hier gilt es für SL, akzeptierendes Verständnis auf der einen Seite und konfrontative Kritik auf der anderen als fruchtbaren Gegensatz zu begreifen und in der Praxis situationsangemessen miteinander zu verbinden. Übertreibung des Verständnisses führt zu harmonisierender Konfliktscheu, die der Konfrontation zu destruktiver Entwertung des Gegenübers.

Für die Gesprächsführung mit einzelnen Personen scheint darum die Verbindung von einfühelndem Verstehen und kritischer Konfrontation die besondere Schwierigkeit zu sein. Sowohl die Aussagen der SL als auch kommunikationspsychologische Erkenntnisse weisen daraufhin.

Ergänzende Themen: Metakommunikation, Partizipation und Delegation

Es ist aber nicht nur interessant, was SL hervorheben, sondern auch, was sie *nicht* nennen. Auffällig scheint mir zweierlei.

Zum einen geben SL keine Hinweise darauf, ob und wie sie die Gesprächssituation selbst zum Thema machen. Dieses, in der kommunikationspsychologischen Fachliteratur als *Metakommunikation* seit Watzlawick et al. (1969) bekannte Mittel zur Klärung verfahrenerer Gespräche scheint von SL wenig genutzt zu werden. Metakommunikation, also das Innehalten im inhaltlichen Gesprächsablauf und die gemeinsame Betrachtung von heimlichen Appellen, unannehmbaren Beziehungsdefinitionen und unterschweligen Selbstdarstellungen (Schulz von Thun 1981), scheint im Repertoire der SL zu fehlen.

Zum zweiten werden von den SL keine Aussagen darüber gemacht, *wie* sie Gespräche bei der Beteiligung von Lehrkräften und nicht-pädagogischem Personal sowie bei der Delegation von Aufgaben gestalten. *Partizipation* und *Delegation* - zentrale Merkmale einer kooperativen Führung (Wunderer und Grunwald 1980) - tauchen in den Beschreibungen der Gesprächsanforderungen überraschenderweise nicht auf. Nur im organisatorischen Bereich geben SL die Delegation von Verwaltungsaufgaben als Anforderung an, führen allerdings auch hier nicht aus, wie diese Gespräche geführt werden sollen. Möglicherweise stellen Partizipation und Delegation für erfahrene SL eine unproblematische Selbstverständlichkeit des pädagogischen Alltages dar, die als Anforderung nicht auf den Begriff gebracht wird.

4. Konferenzleitung

Die Leitung von Gruppen, vor allem von Konferenzen, stellt neben dem Gespräch mit einzelnen Personen die zweite Säule der Personalführung dar.

Jensen (1990) hat zwei Schulleiterinnen und 18 Schulleiter zu Anforderungen in der Leitung von Konferenzen und Arbeitsgruppen befragt. Ihre Ergebnisse werden hier zusammengefasst.

Nach Regenthal (1989) haben Konferenzen die Aufgabe der Informationsvermittlung, Diskussion und Beratung sowie der Entscheidung zielgerichteter Vorgehensweisen zur Verbesserung von Unterricht und Erziehung in der Schule. Sie sind *Führungsinstrument* der SL und zugleich *Mitwirkungsgremium* des Kollegiums. In Konferenzen geht es um Aufgaben der Gestaltung und Koordinierung des Unterrichtes über Haushaltsplanung und -beschlussfassung bis hin zur Entscheidung über die Abschulung von Schülern. Diese "polivalenten Kompetenzstrukturen" kennzeichnen die Komplexität des Geschehens in Konferenzen und damit auch die Anforderungen an die SL. Hier sind andere Kompetenzen gefragt als bei der Organisation der Schule, als im Unterricht oder in Gesprächen mit einzelnen Personen. Die *pädagogische* Eignung von SL sagt wenig über ihre Fähigkeiten zur Führung erwachsener Menschen aus. *Andragogische* Kompetenzen sind gefragt. Die geringe Macht einer SL, die Definition ihrer Position als "Erste unter Gleichen", ermöglicht nicht nur einen fruchtbaren Austausch von Ideen, sondern macht Konferenzleitung erheblich schwieriger als in Zeiten, da autoritäre Führung noch akzeptiert wurde.

Welche Anforderungen erleben langjährig tätige SL nun in Konferenzen und welche Bewältigungsstrategien schlagen sie neuen SL vor? Aus dem Material lassen sich fünf Situationen herausfiltern, die hohe Anforderungen an die Konferenzleitung stellen:

1. Konflikte zwischen Teilnehmern: SL als Konfliktmoderator
2. Kritik an der SL: SL als vorgesetzter Konfliktgegner
3. Endlosdiskussionen und zurückhaltende Lehrkräfte: SL als Moderator
4. Lethargie und Desinteresse im Kollegium: SL als Mo(tiva)tor

Wie im Bereich der Gesprächsführung mit einzelnen Personen betrachten wir diese Anforderungen als Erwartungen an spezifische Rollensegmente der SL.

4.1 SL als Vermittler bei Konflikten

Fend skizziert in einer umfangreichen Untersuchung zum Thema "gute Schulen - schlechte Schulen" (1986, S. 291f) eine Problemkonstellation im Kollegium, die eine Schule existentiell bedrohen kann:

"Die neuere organisationssoziologische Forschung (...) hat Schulen im Gegensatz zu stringent durchorganisierten und bürokratischen Organisationen als "loosely coupled systems" bezeichnet (...). Mit Zusammenbrechen der Kommunikation und Information können gegenseitige Distanzierungsprozesse, Fraktionierungen und Isolierungen entstehen, die die notwendige Gemeinsamkeit des Handelns (...) untergraben. Diese Distanzierungsprozesse bergen die Gefahr der gegenseitigen Be-

schädigungen und (...) Vernichtungsfeldzüge, sie schaffen Koalitionsneigungen und verhindern Konsens.“

Der zentrale Schauplatz für eine funktionierende oder zusammenbrechende Kommunikation ist die Lehrerkonferenz. Ob Konflikte in den Konferenzen gemeinsames Handeln zerstören oder fruchtbar erweitern, hängt auch von der Konferenzleitung ab. Darum betonen die SL, dass die Auseinandersetzung mit anderen Meinungen und Positionen *“eine Schule eher bereichern als dass sie sie behindern“*. Allerdings gibt es in fast der Hälfte (!) der Schulen, deren SL zu diesem Anforderungsbereich befragt wurden, *“unversöhnliche, rivalisierende Blöcke“*, deren Konflikte die Zusammenarbeit über Jahre belasten. Meist handelt es sich nach Aussage der Befragten um pädagogische und politische Themen oder um die Konfrontationen zwischen konservativen und vorandrängenden Lehrkräften. Neben kontroverser Thematik können auch die Formen der Auseinandersetzung selbst Gegenstand der Konflikte werden. *“Persönliche Ressentiments und Fehden machen oft nicht vor der Konferenztür halt“*. *“Öffentliche Verunglimpfung von Kollegen“* sind Ausdruck von Antipathie und Rivalität. Destruktive Aggressionen *“vergiften die Atmosphäre“*.

Als *Bewältigungsstrategien* empfehlen die befragten SL folgende Wege:

Informationsdefizite ausgleichen

Sofern ein unterschiedlicher Informationsstand bei den Konfliktparteien vorliegt - und das ist nach Auffassung der befragten SL nicht selten der Fall -, müssen die notwendigen Informationen allen Beteiligten möglichst rasch zugänglich gemacht werden. Das Informationszentrum der Schule ist die SL. Nur sie kann erkennen, ob ein Informationsdefizit zum Konflikt beiträgt, und es beseitigen. Dieser Punkt betont noch einmal die Warnung der befragten SL vor dem *“Ansammeln von Herrschaftswissen“*.

Ausdiskutieren lassen

“Jeder hat das Recht und die Möglichkeit, sich kritisch zu äußern.“ Immerhin die Hälfte der Befragten hält es für wichtig oder sehr wichtig, *“dass alle Probleme und Konflikte solange bearbeitet werden, bis eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung gefunden wird“*. Hier sollte die SL sich nicht ständig einmischen, sondern Raum geben. Allerdings ist dies aus Zeitgründen oft nicht realisierbar.

“Anwalt beider Seiten“ sein

Die Mehrheit der Befragten sieht sich bei Konflikten als *“Anwalt beider Seiten“*. Wenn es geht, sollte *“eine eigene Stellungnahme zurückgehalten werden“*. Allerdings heißt das nicht, jede Form der Auseinandersetzung zu dulden. *“Wenn man verunglimpfte Kollegen schützen muss, kann man ruhig dem Redner das Wort entziehen.“* Für dieses Handlungsprinzip gilt auch, was im Abschnitt 3.2 zur Vermittlung in Konflikten zwischen einzelnen Personen gesagt wurde.

Diskussionsstand zusammenfassen: Gemeinsamkeiten hervorheben und durch Humor entspannen

Die schon bei der Gesprächsführung hervorgehobene Moderationsmethode (*“Diskussionsstand zusammenzufassen“*) wird auch hier oft genannt. Dabei muss *“jeder seine Position in*

dem Resümee wiederfinden". Man sollte dabei die *"Gemeinsamkeiten herausstellen"*, die oft *"im Eifer des Gefechtes"* übersehen werden. Zusammenfassungen des Diskussionsstandes müssen gut placiert werden: *"Ein Gespür für den richtigen Zeitpunkt bekommt man im Laufe der Jahre"*.

Dabei dürfte eine Prise Humor entspannende Wirkungen haben: *"Die humorvolle Zusammenfassung lockert die Atmosphäre auf und nimmt die Spitzen heraus."* · *"Wenn man die Dinge in scherzhafter Weise zusammenfasst, wird alles nicht mehr ganz so verbissen gesehen."*

Konflikt abrechnen und delegieren

"Wenn sich die Argumente nur noch wiederholen", viele Lehrkräfte *"genervt sind und nach Hause wollen"*, bricht eine deutliche Mehrheit der SL die Diskussion ab. Alle sind sich darüber einig, sehr klar einzugreifen, wenn die Konfliktbearbeitung *"unter die Gürtellinie geht"*.

Es darf jedoch nicht bei einer bloßen Beendigung bleiben. Die weitere Bearbeitung des Konfliktes sollte einer Arbeitsgruppe mit Vertretern aller Fraktionen übertragen werden. *"Das Ergebnis kann dann in der nächsten Konferenz präsentiert und zur Abstimmung gebracht werden."*

Klärungsgespräche danach: Informelle Konfliktbewältigung

Nach konflikthafter Konferenzen sollte die Chance genutzt werden, *"immer wieder den Kontakt zwischen den Kontrahenten herzustellen"*. Viele Konflikte lassen sich nach Auffassung mancher SL besser *"im Laufe der Zeit und auf informellem Wege beheben"*, indem die SL mit den einzelnen Kontrahenten getrennt spricht oder sie zu einem Gespräch an einen Tisch holt.

Zusammenfassung

Die befragten SL liefern wichtige Hinweise für die vermittelnde Moderation bei Konflikten in Lehrerkonferenzen.

Ergänzt werden könnten Moderationsmethoden, mit denen die Auseinandersetzung zwischen den Lagern übersichtlich strukturiert wird. Wenn die direkte Auseinandersetzung chaotisch und verletzend wird, ist es oft sinnvoll, die durcheinandergehenden Diskussionsbeiträge zu entzerren:

Z.B. können sich die Fraktionen öffentlich kenntlich machen und ihre Vertreter bestimmen. Diese können dann die Diskussion überschaubar und kontrolliert weiterführen, während die übrigen Konferenzteilnehmer zuschauen. Sie haben die Möglichkeit, über ein festgelegtes Ritual (z.B. über eine "Auszeit" zur Besprechung oder besondere Worterteilung) einzugreifen.

Es können auch "entmischte" Kleingruppen gebildet werden. Lehrkräfte des einen und des anderen Lagers arbeiten in getrennten Gruppen. Neutrale und unentschiedene Lehrkräfte bilden eine eigene. Diese Gruppen stecken getrennt ihre Konfliktlinien ab und erarbeiten für die Konfliktbewältigung Vorschläge, die in der Konferenz vorgestellt werden.

Oder: Die SL unterbindet die direkte Konfrontation dadurch, dass sie sich zunächst als Adressat der kontroversen Sichtweisen zur Verfügung stellt und damit jeder Seite die Möglichkeit gibt, in Ruhe zu Wort zu kommen. Ein solches Verfahren gibt ihr die

Möglichkeit, polarisierende, im Kern aber richtige Aussagen ggf. in annehmbare Form oder diffus-unterschwellige Vorwürfe in klare Aussagen zu "übersetzen". Mit dieser Dolmetscherfunktion kann sie eine wichtige *Brücke zwischen den Lagern* bilden.

Solche Vorgehensweisen setzen eine Vereinbarung darüber mit den Beteiligten voraus.

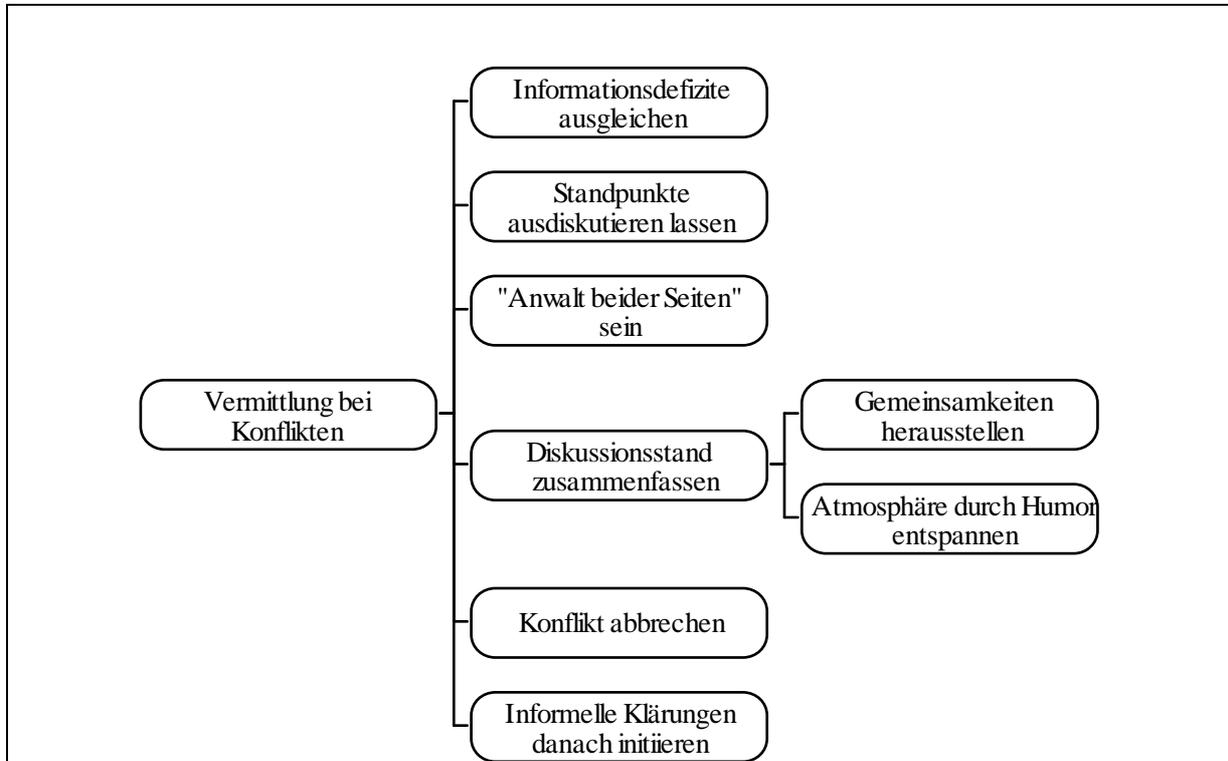


Abb. 11: Bewältigungsstrategien im Bereich der Vermittlung bei Konflikten in Konferenzen

Es fehlt insgesamt gesehen eine bewährte Handlungsstrategie für die Vermittlung bei Gruppenkonflikten in Konferenzen. Dies gilt zum einen für die einzelne Konferenz, aber auch für konferenzübergreifende Prozesse. Tiefgehende Konflikte lassen sich sicher nicht in einzelnen Konferenzen bewältigen, sondern bedürfen einer langfristigen Strategie. Die Befragten geben in diesem Sinne wichtige Hinweise auf die Delegation von Konfliktbearbeitungen und informelle Gespräche außerhalb der Konferenz. Hier ergibt sich eine Schnittstelle des Bereiches "Konferenzleitung" zum Bereich "Organisationsentwicklung".

4.2 SL als Konfliktgegner: Kritik sachlich nehmen und fruchtbar wenden

Während SL ihre Kritik am Fehlverhalten des Personals am besten unter vier Augen und nicht in der Öffentlichkeit zum Ausdruck bringen, sind sie umgekehrt der Kritik durch ihre Lehrkräfte meistens in der Öffentlichkeit von Konferenzen ausgesetzt. In ihrer Eigenschaft als Vorgesetzte müssen sie - oft auch einsame - Entscheidungen für die ganze Schule fällen und behördliche Anweisungen vertreten. Solche Entscheidungen sind immer wieder kritisches Thema von Konferenzen. Dann kommt die SL rasch in die Rolle des Konfliktgegners, an dem heftige Kritik geübt wird. Besonders Personalentscheidungen führen leicht zu Auseinandersetzungen zwischen

Teilen des Kollegiums und der SL. Manchmal wird auch die Art der Entscheidungsfindung und -durchsetzung kritisiert.

Ebenso wie im Falle der Konflikte zwischen Gruppen im Kollegium weisen die befragten SL daraufhin, dass Auseinandersetzung zunächst eher als *“Bereicherung statt als Belastung”* aufgenommen werden sollte. Erst wenn *“permanenten Druck auf die SL ausgeübt”* und fast jeder Vorschlag oder jede Verhaltensweise *“unter dem Deckmantel der sachlichen Kritik angezweifelt wird”*, erleben SL Kritik als Belastung. Wenn es überdies Kollegen gibt, die *“ihre persönliche Auseinandersetzung mit der SL in die Konferenz tragen”*, ist die SL besonders hohen Anforderungen ausgesetzt.

Eine besondere Belastung stellt unterschwellige Kritik dar, die nicht direkt geäußert wird: *“Man weiß dann schon gar nicht mehr, was man sagen darf, weil man oft erst hinterher erfährt, wem man jetzt schon wieder auf die Füße getreten ist.”*

Unter dem Druck ständiger offener oder unausgesprochener Kritik ist die Konferenzleitung in fast unerträglichem Maße erschwert.

Zur *Bewältigung* von Kritik in den Konferenzen geben die befragten SL folgende Empfehlungen:

Unterscheidung zwischen persönlicher und sachlicher Kritik

Persönlich empfundene Kritik sollte man aus der Konferenz ausgliedern und in Einzelgesprächen klären. Die Konferenz darf *“keine Bühne für die persönlichen Fehden einzelner Lehrkräfte mit der SL werden”*. Dabei fällt der SL die Aufgabe zu, die Initiative zu ergreifen und die Kritiker nach der Konferenz anzusprechen. Dies gilt auch dann, wenn Kritikpunkte nicht offen geäußert werden.

Kritik auf der Sachebene hören

Sofern es sich nicht um persönlich gefärbte, sondern um sachbezogene Kritik handelt und wenn sie von mehreren Lehrkräften getragen wird, sollte die Kritik unbedingt aufmerksam angehört werden, um fruchtbare Anregungen daraus zu erhalten. Hier finden wir wieder die Grundauffassungen von SL, dass kontroverse Auffassungen *“die Schule antreiben und voranbringen”*.

Dabei ist es wichtig, sich nicht persönlich angegriffen zu fühlen, auch wenn dies meist schwer fällt. *“Etwas wegstecken können”* und Kritik im Zweifelsfalle erst einmal auf der Sachebene zu verstehen, ist eine wichtige Fähigkeit für die Bewältigung dieser Anforderungen. Übergreifend kann man davon sprechen, dass Kritik auf der Sachebene angenommen werden sollte. Das bedeutet nicht, die eigenen Abwehrtendenzen nicht ausdrücken zu dürfen. Gewarnt wird aber vor hitzigen und aggressiven Reaktionen *“Man sollte sich in dieser Position davor hüten, mit gleichen Mitteln zurückzuschlagen oder nachtragend zu sein.”* Die Methode der Bloßstellung von Kritikern ist *“tödlich und ruft nur weitere Auseinandersetzungen hervor”*.

(Um-)Entscheidungen durchschaubar begründen

Wie bei der Gesprächsführung mit einzelnen Personen weisen SL auch hier auf die klärende Kraft von Informationen hin, die manche kritisierte Entscheidung verständ-

lich machen. Vor allem bei Personalentscheidungen findet diese Informationspflicht ihre Grenze an der Schutzpflicht gegenüber der Intimsphäre von Lehrkräften.

Es ist meist wichtig, auch bei scharfer Kritik aus dem Kollegium *“konsequent zu einem Beschluss zu stehen”*. Denn oft *“hat eine SL eine bestimmte Entscheidung zu fällen”*. Die Konferenz kann zwar eine andere Empfehlung abgeben. Die Gesamtverantwortung für die Schule liegt aber in der Händen der SL.

Allerdings können während der Auseinandersetzung neue Informationen und Perspektiven auftauchen, die bereits getroffene Entscheidungen wieder infrage stellen. Eine SL muss deshalb in der Lage sein, *“ihre Entscheidung zu revidieren und den Fehler zugeben”*. Denn *“kein Beschluss ist so heilig, als dass er sich nicht revidieren ließe.”*

Zusammenfassend bedeutet dies, dass konfliktträchtige Entscheidungen und ihre Revision transparent und von der Sache her begründet sein sollten.

Konferenzleitung delegieren: Eine umstrittene Strategie

Einige der befragten SL gaben als Bewältigungshilfe an, die Konferenzleitung an unbeteiligte und allgemein anerkannte Mitglieder des Kollegiums zu delegieren, wenn sie selbst stark involviert sind. Diese Möglichkeit wird von anderen SL jedoch deutlich abgelehnt. Einige haben die Erfahrung gemacht, dass man keine geeigneten Vertreter finden kann; andere, dass es ihnen gut gelingt, die Konferenz zu leiten und trotzdem ihre Meinung zu sagen. *“Wenn ich meine Rolle als Konferenzleiter von der als Meinungsträger innerlich trenne, kann ich beides im Griff behalten.”* Diese Empfehlung ist somit strittig und sollte sehr vorsichtig gehandhabt werden.

Zusammenfassung: Konflikte versachlichen

Konflikte zwischen SL und Lehrkräften entstehen meist im Zusammenhang mit Entscheidungen, die die SL als vorgesetzte Instanz gefällt hat oder fällen muss.

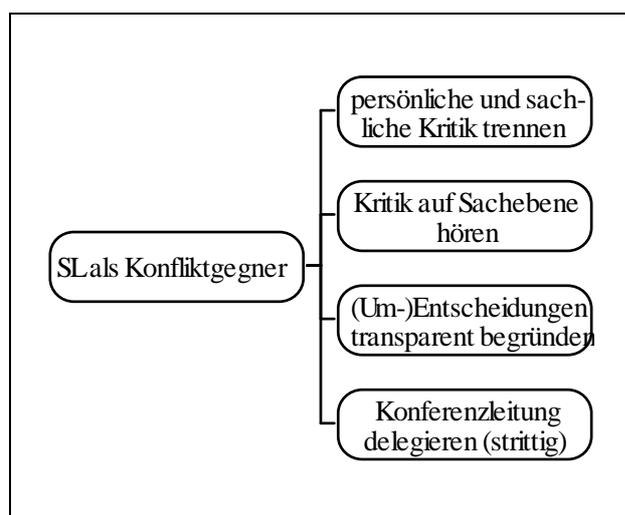


Abb. 12: Bewältigungsstrategien von Schulleitungen bei Kritik aus dem Kollegium

Die Befragten empfehlen sehr deutlich, die Sachebene in den Vordergrund zu stellen, wenn sie aus dem Kollegium kritisch angegriffen werden. Das setzt eine gewisse seelische Robustheit voraus; nämlich die Fähigkeit, auch persönlich zu verstehende Kritik nicht gleich als Kränkung zu erleben, sondern als Sachbeitrag zu interpretieren. Im Extremfall kann Versachlichung auch dadurch gefördert werden, wenn die SL die Diskussionsleitung und damit auch die Rollenerwartungen der neutralen Instanz abgibt und als Konfliktgegner eindeutiger die eigenen Interessen vertreten kann. Dies setzt allerdings kompetente und vertrauenswürdige

Diskussionsleiter voraus. Gelingen diese Formen der Versachlichung, wird der Konflikt zur fruchtbaren Auseinandersetzung gewendet, die die Schule weiterbringt.

4.3 Moderation ...

Neben Konflikten stellen nach Aussage der Befragten *“endlose Diskussionen”* und *“stille Teilnehmer”* besondere Anforderungen an die Leitung von Konferenzen.

... bei endlosen Diskussionen: Straffen - Bremsen - Beenden

Jede Schule hat ihre *“Dauerbrenner”* wie z.B. Hausordnung oder Pausenaufsichten, d.h. Themen, die *“Vielrednern und Redelöwen”* Gelegenheit bieten, *“sich reden zu hören”*. Dabei *“verbeißen sie sich in ein Thema”* und halten lange Monologe. Die Diskussion dreht sich im Kreis, wiederholt sich oder schweift vom Thema ab. Die Folge kann sein, dass andere Tagesordnungspunkte nicht mehr behandelt werden. Diese Situation wird dann besonders schwierig, wenn die Dauerredner sich als Vertreter bestimmter Gruppen im Kollegium verstehen und von diesen gestützt werden.

Für diese Anforderungen geben die SL folgende *Bewältigungsstrategien* an:

Diskussion zusammenfassen

Um den roten Faden nicht zu verlieren und das Diskussionsziel aufmerksam im Auge zu behalten, ist es hilfreich, durch Zusammenfassungen die Diskussion zu straffen und auf die Kernpunkte zu bringen. Es ist die Aufgabe für die Konferenzleitung, *“das Knäuel zu entwirren, falls sich die Konferenzmitglieder verzettelt haben”*. Auch hier finden wir die schon mehrfach genannte Kompetenz der Strukturierung von Gesprächen durch Festhalten des Diskussionsstandes.

Vielredner bremsen

Eine deutliche Mehrheit der Befragten hält das *“Bremsen von Vielrednern”* für wichtig. Dabei kann Humor eine ausgleichende Rolle spielen. Redezeitbeschränkungen können - geschickt eingeführt - bei spezifischen Themen von vornherein *“Dauerredner neutralisieren”*.

Diskussion abbrechen

Die meisten SL beenden endlose Diskussionen unter Hinweis auf die Dauer der Konferenz: *“Wir wollen doch alle pünktlich nach Hause.”*, *“Es sind noch andere Themen zu behandeln.”*

Jeder Abbruch einer endlosen Diskussion sollte, wie es schon bei den Konflikten im Kollegium gesagt wird, mit einer Absprache über das weitere Vorgehen bezüglich des Themas verbunden werden. Dabei kann es dazu kommen, dass beschlossen wird, das Thema überhaupt nicht mehr aufzugreifen oder eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die einen Vorschlag für die weitere Behandlung des Themas ausarbeitet.

... bei zurückhaltenden Personen: Unauffällig unterstützen

An jeder Schule gibt es Lehrkräfte, die sich selten oder nie beteiligen. *“Entweder sind sie zu schüchtern oder zu bescheiden”*. Hierdurch gehen *“unter Umständen wichtige und wertvolle Gedanken und Meinungen verloren”*. Unter vier Augen erfahren SL dann oft Klagen und Beschwerden darüber, dass diese Personen nicht zu Wort kommen. Dies belastet SL

nicht übermäßig, stellt aber eine gewisse Herausforderung dar, für deren Bewältigung sie folgende Hinweise geben.

Teilnahmesignale beachten

Die meisten SL halten nichts davon, diese Kollegen aktiv einzubeziehen. *“Ruhigere Kollegen ziehen sich noch weiter in ihr Schneckenhaus zurück, wenn sie vor allen angesprochen werden.”* Aber leise Teilnahmeversuche sollten beachtet und unmittelbare Aufforderungen zur Folge haben.

Unausgesprochene Standpunkte selbst in die Diskussion einführen

Am häufigsten wurde die Strategie genannt, als SL selbst unausgesprochene Auffassungen, mögliche alternative Ideen und unattraktive Standpunkte einzubringen. Dies kann zurückhaltende Lehrkräfte anregen, den Faden aufzugreifen und sich selbst zu artikulieren.

Zusammenfassung

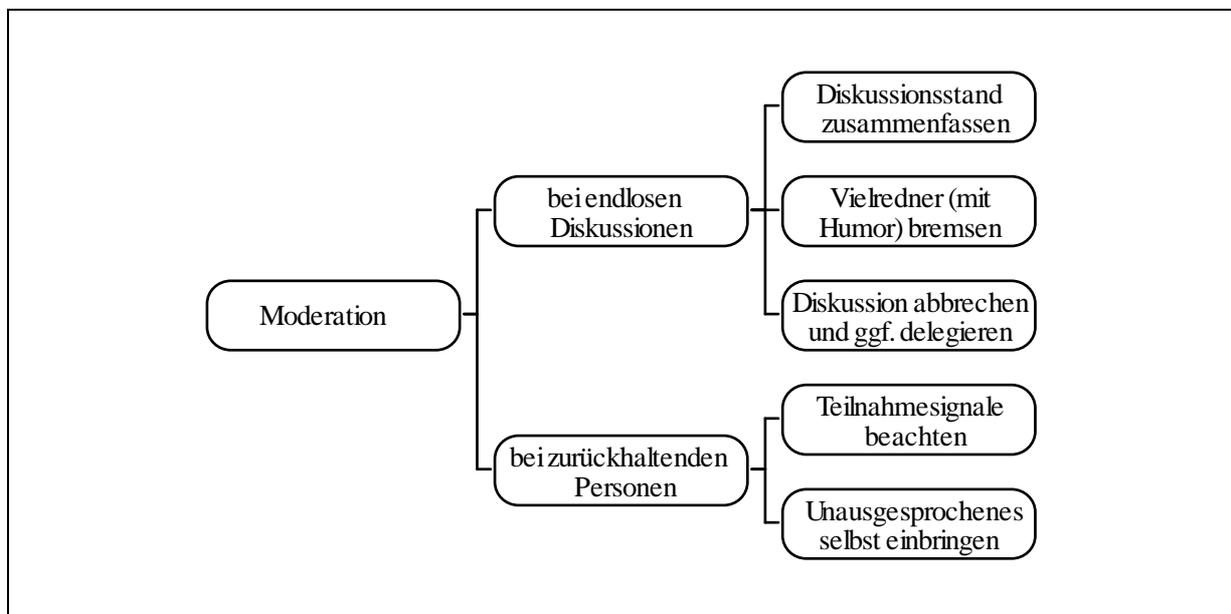


Abb. 13: Spezielle Anforderungen und Moderationstechniken in der Leitung von Konferenzen

Hier geht es den SL offenbar darum, das unterschiedliche Aktivitätsniveau der Konferenzteilnehmer etwas zu nivellieren, indem *“Vielredner”* bei ihren *“Dauerbrennern”* gebremst und *“Schweiger”* unmerklich ermuntert werden. Dadurch werden die Vielfalt der Ideen vergrößert und Nervereien verringert.

4.4 SL als Mo(tiva)tor bei Lethargie und Desinteresse

Ein bekanntes Problem für die meisten SL ist *“Lethargie und Desinteresse im Kollegium”*. Hier können verschiedene Ursachen vorliegen: Müdigkeit am Nachmittag nach der Hektik des Unterrichtsalltages, teilzeitbeschäftigte Lehrkräfte haben weniger Zeit für die Schule zur Verfügung. Auch wenn einige SL hervorheben, dass es ganz natürlich ist, wenn nicht alle bei jedem Thema entflammbar sind, spürt man doch eine ge-

wisse Resignation bei den folgenden Aussagen: *“Alle Aufgaben und die Durchführung von Konferenzbeschlüssen bleiben an der SL kleben.”* · *“Mit zunehmender Vergreisung des Kollegiums wächst Lethargie und Desinteresse.”* · *“Routinierte Konferenzhasen” arbeiten die Tagesordnungspunkte ab.* · *“Es passiert nichts Revolutionäres mehr.”* · *“Wenn die Kollegen keine Lust mehr haben, etwas Neues auszuprobieren, bringt die Leitung keinen Spaß mehr.”*

Als “Gegenmittel” wurden genannt:

Rahmenbedingungen kommunikativ gestalten

Meistens tagt die Konferenz im Lehrerzimmer, wo jeder auf seinem angestammten Platz sitzt. Demgegenüber ist für die meisten SL eine Sitzordnung, *“wo jeder jeden sehen kann”*, eine wünschenswerte Selbstverständlichkeit, die oft an ungeeigneten Räumlichkeiten scheitert. Sie erleichtert Diskussionen und Auseinandersetzungen erheblich. Außerdem ist die Konferenzdauer deutlich zu beschränken. Es sollten Pausenzeiten eingeplant werden. Ein Imbiss für alle vor der Konferenz wirkt sich nach Auffassung mancher SL wohltuend auf das Engagement und dem Umgangsstil der Lehrkräfte aus.

Themen der Teilnehmer berücksichtigen

Fast alle SL erheben die Themenwünsche der Lehrkräfte schon vor der Konferenz. Außerdem muss immer die Möglichkeit bestehen, während der Konferenz neue Punkte aufzunehmen. *“Die Belange der Kollegen müssen hohe Priorität besitzen.”*

Motivieren: Teilnehmer beteiligten und eigenes Engagement zeigen

Um die Kolleginnen und Kollegen zu motivieren, wenn nicht gar zu begeistern, sollte man sie persönlich ansprechen und in die Konferenzgestaltung einbeziehen. Provokierende Thesen können das Kollegium aufrütteln und anerkennende Worte dürfen nicht unterdrückt werden. Das alles gewinnt Glaubwürdigkeit, wenn die SL selbst *“ein Vorbild an Engagement und Einsatzbereitschaft”* ist, d.h. wenn es ihr gelingt, sich nicht von der Stimmung der Gruppe anstecken zu lassen.

Beiträge anregend gestalten: Wenig reden, anschaulich visualisieren

“Zu lange theoretische Referate führen nur dazu, dass sich das Kollegium langweilt.” Die meisten SL halten es für wichtig, *“selbst nur kurze Redebeiträge zu bringen.”* Allerdings geht es *“ohne einleitende Worte”* nicht. Diese sollen knapp und anschaulich zur Diskussion anregen. Bei komplexen Tagesordnungspunkten sollten SL Visualisierungshilfen (Tafel, Overhead-Projektor) hinzuziehen.

Zusammenfassung

Die Aussagen der Befragten geben einfache Grundprinzipien der Förderung von Interesse bei den Konferenzteilnehmern wieder. Sie können Konferenzen allgemein attraktiver gestalten. Allerdings reichen sie allein für einen Motivationsschub nicht aus. Hier sind wieder Verbindungen zum Thema “Innovationen” im Bereich der Organisationsentwicklung herzustellen.



Abb. 14: Umgang mit Lethargie und Desinteresse in der Konferenz

4.6 Allgemeine Prinzipien der Konferenzleitung

Spezifische Situationen erfordern spezifische Bewältigungsstrategien. Darüber hinaus nennen die SL situationsunabhängige Grundsätze, die der Konferenzleitung dienen.

Konferenzen sorgfältig vorbereiten

Durch ausgiebige Informationsbeschaffung, genaue Planung von Themen und Ablauf, präzise Zielvorstellungen hinsichtlich des eigenen Standpunktes und schriftliche Vorabinformationen sollte man sich selbst, die Teilnehmer und damit die Konferenz sorgfältig vorbereiten.

Gemeinsame Beschlüsse fassen wollen und einsame Entscheidungen treffen können

Nach Möglichkeit sollten Beschlüsse immer gemeinsam gefasst werden. *“Man muss dafür sorgen, dass alle grundsätzlichen Sachen vom Kollegium mitgetragen werden.”* · *“Man darf kein Projekt gegen den Willen des Kollegiums initiieren, weil es dann nicht sauber durchführbar ist.”* · *“Eine SL muss Überzeugungsarbeit leisten und eine gemeinsame Basis herstellen.”*

Diese Strategie gilt vor allem für pädagogische Innovationen und Projekte. Sie findet ihre Grenze, wenn SL *“im Sinne der gesamten Schule”* und zu Lasten einzelner Gruppierungen oder des ganzen Kollegiums entscheiden müssen. Für die Betroffenen ist ein Beschluss gegen ihre eigenen Interessen oft nicht konsensfähig und muss darum von demjenigen, der für *“das Ganze”* verantwortlich ist, gefällt werden. Hier beginnt das Feld der einsamen Entscheidungen in der Rolle des Vorgesetzten; und zwar überwiegend bei Fragen des Personalabzuges oder der Personalzuweisung sowie bei disziplinarischen Konflikten.

Zur Vertrauensperson werden

Für eine vertrauensvolle Atmosphäre im Kollegium und damit in der Konferenz sollten SL eine positive Grundeinstellung zum Menschen mitbringen. *“Man muss ein großes Herz und Lust auf Menschen haben.”* Dazu gehört *“das Bemühen, alle gleich zu behandeln, dem einzelnen immer das Gefühl zu geben, ernst genommen zu werden, auch wenn es eine Lappalie ist.”* Zudem hat die SL eine gewisse Fürsorgepflicht: *“Jeder Kollege hat Anspruch auf die Hilfe der SL.”* · *“Eine SL muss so eine Stellung haben, dass jeder zu ihm kommen kann, wenn einmal eine Panne passiert ist.”*

Sensible Verschwiegenheit in Personalfragen trägt auch zu einer vertrauensvollen Atmosphäre im Kollegium bei.

Präsent sein

Ein ganz wichtiges Thema ist die physische und psychische Präsenz von SL in der Schule. SL sollten möglichst *“mit offenen Ohren durchs Kollegium gehen”*, d.h. in den Pausen im Lehrerzimmer sein, an Festen teilnehmen, leicht ansprechbar sein. Gerade vor Konferenzen ist es wichtig, Stellungnahmen und Meinungen zu bestimmten Tagesordnungspunkten in Erfahrung zu bringen. Dabei ist eine *resonante* Präsenz gemeint, d.h. man sollte *“gut zuhören können und ausreden lassen”* statt sich selbst zum Ausdruck zu bringen. Diese Form des *“Management by wandering around”* findet ihre natürlichen Grenzen an der zur Verfügung stehenden Zeit und der Größe des Kollegiums.

Sensibilität für Gruppenprozesse entwickeln

Um die Konferenz zu leiten und das Kollegium zu führen, müssen SL die Fähigkeit zur sensiblen *“Wahrnehmung von sozialen Prozessen und Stimmungen”* haben. *“Man kann sich inhaltlich noch so stark auf die Konferenz vorbereiten, bestimmte gruppenspezifische Prozesse und Stimmungen könne alles über den Haufen werfen.”* Dazu gehört die Kenntnis der Macht- und Kräfteverhältnisse im Kollegium: *“Man muss die Hackordnung kennen”* und *“diese Verhältnisse bei seinem Verhalten und den Entscheidungen mit einkalkulieren”*. Gerade am Anfang ihrer Amtszeit, so erinnern sich viele SL, fühlten sie sich mit der Wahrnehmung der komplexen formellen und informellen Beziehungen und Prozesse in einem fremden Kollegium überfordert.

4.6 Zusammenfassung: Grundsätze der Personalführung und Präzisierung der Rolle

Die von den Befragten genannten allgemeinen Prinzipien der Konferenzleitung können auch als Grundsätze der Personalführung gelten.

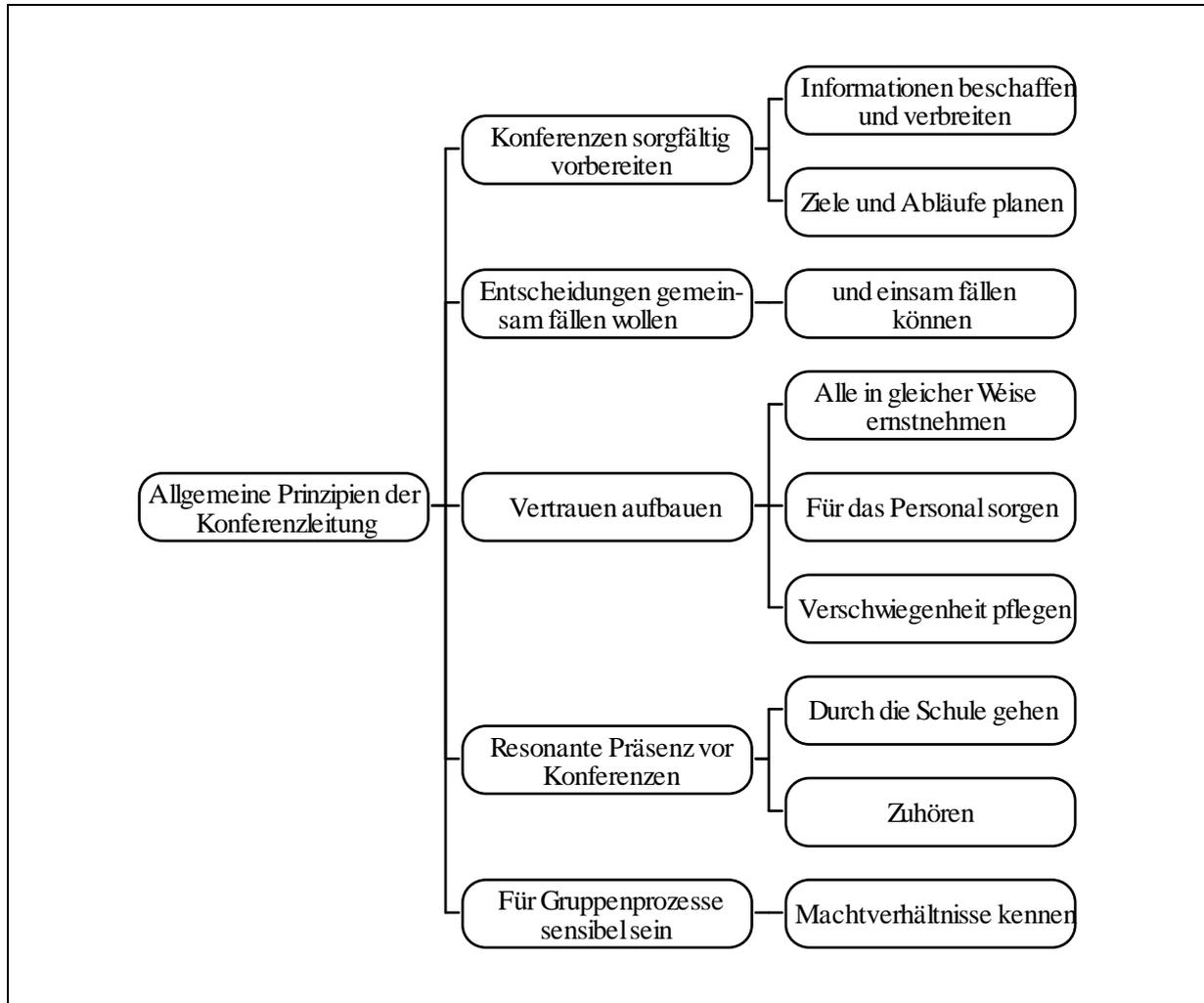


Abb. 15: Allgemeine Grundsätze der Konferenzleitung

Neben pragmatischen Regeln (z.B. Konferenzen vorbereiten, Informationsstand der Konferenzmitglieder angleichen usw.), lassen die Aussagen der SL Übereinstimmungen mit wissenschaftlich begründeten Gruppenleitungskonzepten anklingen.

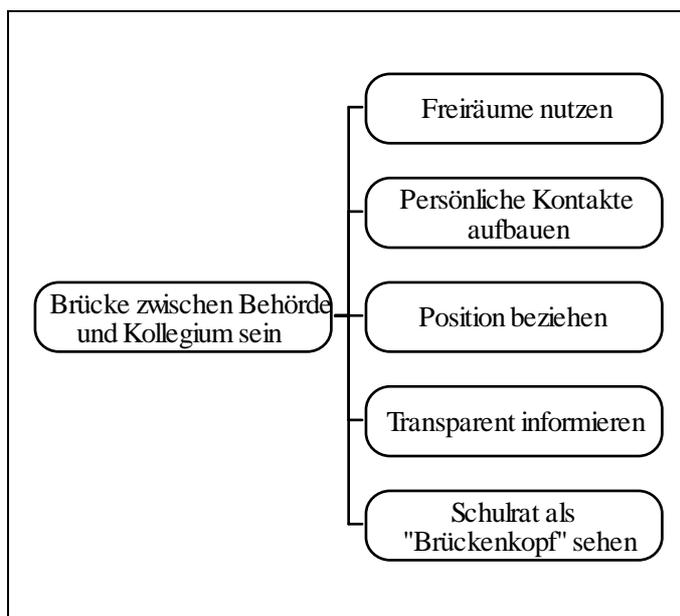
Die Soziographische Methode beschreibt *Strukturen* der Macht durch Beliebtheit. Sozialpsychologische Aktionsforschung motiviert die Gruppenmitglieder durch ihre *Beteiligung* an Themenfindung, Planungs- und Entscheidungsprozessen. *Visualisierungen* des Verlaufes von Gruppendiskussionen und bei der Präsentation Ihrer Ergebnisse sind Schwerpunkt der sog. Metaplanmethode. Die *Zusammenfassung* des jeweiligen Diskussionsstandes ist Gegenstand von Trainingskonzepten zur allgemeinen Gesprächsführung.

Allerdings lassen die Aussagen auch vermuten, dass die Konzepte der SL im Bereich Selbstklärung (z.B. Vorgesetztenrolle vs Mitgliedsrolle) sowie der Konfliktmoderation, Visualisierung und Präsentation vertieft und ihre kommunikativen Kompetenzen erweitert werden könnten.

Von besonderer Schwierigkeit ist offenbar der *Umgang mit Konflikten*. Die Anforderung als Moderator bei endlosen Diskussionen und zurückhaltenden Konferenzteilnehmern sowie als Mot(iva)tor des Kollegiums scheint demgegenüber für die SL weniger belastend.

Hintergrund für die Schwierigkeit, Konflikte im Kollegium, insbesondere mit dem Kollegium, fruchtbar zu bewältigen, ist die *zwiespältige Rolle* der SL zwischen Behörde und Kollegium: *“Wer sich in erster Linie als Umsetzer der behördlichen Bildungspolitik sieht, der wird bald alleine und unzufrieden in seinem Büro sitzen.”* Aber: *“Er sollte auch nicht konspirativ mit dem Kollegium gegen die Schulbehörde arbeiten!”* Somit gilt: *“Da bin ich natürlich deutlich im Konflikt.”*

Ist die SL *“der verlängerte Arm der Behörde”* oder ein *“Stammeshäuptling des Kollegiums”*, der sein Horde durch den Dschungel der Behörden und Ämter führt?



Nach Aussage der Befragten sollte sie wohl eher eine eigenständige dritte Position einnehmen, die einer Brücke zwischen Behörde und Kollegium, indem sie nach *beiden* Seiten hin klar Stellung bezieht. Zugunsten des Kollegiums sollte sie die von der Behörde belassenen Freiräume aktiv nutzen, persönlichen Kontakt zu relevanten Sachbearbeitern und Vorgesetzten in der Behörde pflegen und den Schulrat zumindest partiell als *“Brückenkopf”* der Schule in der Behörde ansehen. Zugunsten der Behörde sollte sie das Kollegium sehr klar darüber informieren, wo *“es bestimmte, unveränderliche behördliche Vorgaben gibt.”*

Abb. 16: Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Konfliktfeld “Behörde - Kollegium”

Dieser Punkt lässt sich am Beispiel der Umsetzung von Lehrkräften recht gut illustrieren (vgl. S. 7). Die Befragten empfehlen, eine umzusetzende Lehrkraft nicht selbst zu benennen, sondern den zuständigen Schulrat einzubeziehen. Das weist offenbar daraufhin, dass sich SL nicht als Exekutive der Behörde begreifen, sondern als Brücke, als *Vermittlungsinstanz*, über die Interessenkonflikte zwischen Behörde und Kollegium fruchtbar ausgetragen werden können. Eine in diesem Sinne präzierte Rollendefinition könnte das Selbstverständnis von SL erheblich stärken und einen Teil der Belastungen reduzieren, die durch gegensätzliche Verhaltenserwartungen aus Behörde und Kollegium produziert werden.

5. Selbstklärung: Innere Gegensätze verbinden

Die beschriebenen Bewältigungsmöglichkeiten von Alltagsanforderungen in der Leitung einer Schule setzen nach Auffassung der SL nicht nur kommunikative oder organisatorische Kompetenzen, sondern auch bestimmte "innere" Fähigkeiten voraus. Besonders bei der Beschreibung der zwischenmenschlichen Anforderungen und ihrer Bewältigung geben die Befragten oft solche psychischen Kompetenzen an. Sie sind im vorangehenden Text an den entsprechenden Punkten meist schon erwähnt und sollen hier noch einmal unter dem Gesichtspunkt "Selbstklärung" zusammengefasst werden. Die dadurch entstehende Redundanz bitte ich in Kauf zu nehmen.

Oft betonen die SL, dass die Anwendung bestimmter Handlungsprinzipien im *Einklang* mit der eigenen Persönlichkeit stehen sollte: *"Es gibt kein allgemeines Strickmuster. Man muss seinem eigenen Stil treu bleiben; nichts machen, nur weil es gerade 'in' ist."* · *"Hinter zuviel Antiautorität von mir wittert das Kollegium eine Hinterhältigkeit."* · *"Wenn ich bei Krawallen nicht auf den Tisch hauen würde, sondern lieb und zart nach den Gründen und Gefühlen fragen würde, werden die Kollegen im günstigsten Fall skeptisch sein. Aber eine gute Absicht würden sie mir mit Sicherheit nicht unterstellen."* · *"Wenn ich Herzklopfen habe und aufgeregt bin, gebe ich das auch zu. In solchen Momenten würde man mir den coolen Typen auch nicht abnehmen."*

Damit empfehlen die SL, sich selbst aufrichtig darzustellen; d.h.: *Authentizität* im Umgang mit anderen. Authentisch kann sich jedoch nur verhalten, wer sich selbst über seinen eigenen Stil, seine Wertmaßstäbe, Möglichkeiten und Grenzen, Stärken und vor allem Schwächen im Klaren ist und sich so auch akzeptiert: *"Man soll mit sich selbst im Reinen sein"*, *"sich seiner Gefühle und Ansprüche bewusst sein"*, *"einen guten Draht zu sich selbst haben"*. Förderlich ist *"ein Selbstbewusstsein"*, aufgrund dessen man *"Fehler bei sich selbst akzeptieren und zugeben kann"* und *"zu den eigenen Entscheidungen steht."* Authentizität beruht darauf, *"eigene, zu hohe Ansprüche an sich selbst der Realität anzupassen."*

Authentizität setzt neben der Klärung von eigenen Stärken und Schwächen das Bewusstsein *widersprüchlicher Rollenerwartungen* von außen voraus, die die Leitung einer Schule mit sich bringt.

Im vorigen Abschnitt betonten die SL z.B. die besondere Schwierigkeit, zwischen den gegensätzlichen Erwartungen der Schulbehörde (*"verlängerter Arm"*, *"ausführendes Organ"*) und des Kollegiums (*"Vertretung der Kollegiumsinteressen"*, *"Kämpfer für die Schule"*) eine eigenständige dritte Position zu definieren.

"Klärung" bedeutet in diesem Zusammenhang nicht unbedingt, sich auf eine *eindeutige* Position oder Erwartung festzulegen, sondern schließt auch die Akzeptanz eines unlösbaren *Zwiespaltes* in bestimmten Anforderungssituationen ein.

Dies ist z.B. im Umgang mit ungeeigneten Lehrkräften der Fall, die einerseits der Fürsorge bedürfen, aber auf der anderen Seite den Schülern unzureichende oder sogar schädliche Lernbedingungen bieten.

"Klärung" der eigenen Position und Rolle bedeutet auch nicht, dass sich dann Problemlösungen von selbst ergeben. Im Gegenteil: Die eindeutige Übernahme eines Rollensegments bringt zunächst eher Konflikte mit sich.

So berichten SL darüber, dass sie während der Anfangszeit ihrer Tätigkeit ihre ehemalige Kollegenrolle aufgegeben und die des Vorgesetzten bewusst übernommen

haben. Das habe meist zu neuen Konflikten mit bestimmten Kollegen geführt, die man aber durchstehen müsse.

Die Ausübung der SL-Rolle bedeutet eine ständige Balance von widersprüchlichen Erwartungen, die an die SL gestellt werden. Diese Erwartungen repräsentieren sich innerlich als gegensätzliche Handlungsnormen. Die vier wichtigsten möchte ich hier vertiefen. Die dadurch entstehenden Wiederholungen bereits beschriebener Inhalte sind darum unvermeidlich.

1. Vertrauen und Kontrolle (z.B. bei Delegation)
2. Identifikation und Distanz (z.B. bei Innovationen)
3. Verständnis und Konfrontation (z.B. in Gesprächen)
4. Gemeinsam und einsam (z.B. bei Entscheidungen)

Vertrauen und kontrollieren

Im Zusammenhang mit dem Thema "Delegation von Verwaltungsaufgaben" weisen die SL einerseits auf die Gefahr hin, durch den "*Verwaltungskleinram*" überrollt zu werden, wenn sie alles selbst machen. Bei der Abgabe von Aufgaben sehen sie andererseits das Problem, den Überblick zu verlieren und die Fehler anderer verantworten zu müssen. Um nicht überlastet zu werden, müssen sie delegieren.

Dieser Gegensatz wird psychisch als Zwiespalt von Vertrauen und Kontrolle repräsentiert. Auf der einen Seite steht die Einsicht und Notwendigkeit, der beauftragten Person Vertrauen entgegen zu bringen, auf der anderen das Bedürfnis, Gewissheit zu haben, dass der Auftrag auch befriedigend ausgeführt wird.

Das subjektive Gefühl der Gewissheit kann man sich durch *Kontrolle* der Aufgabenbearbeitung verschaffen. Die Tendenz zur Kontrolle wird begrenzt durch das Autonomiebestreben der beauftragten Person sowie durch den Kontrollaufwand für die SL. Wer sein Kontrollbedürfnis bis zur *Überwachungssucht* treibt, gewinnt durch die Delegation keine Zeit und verringert die Motivation des Beauftragten.

Eine SL, die es mit ihrem *Vertrauen* übertreibt, tendiert zur wirklichkeitsfernen *Naivität*, die leicht missbraucht wird. Sie ist nicht genügend informiert, um wirksam zu kooperieren und richtig zu entscheiden. Die Folge sind oft Fehlentscheidungen, die die SL verantworten muss.

Eine gute SL gleicht diesen Zwiespalt ständig aus, um die Vorteile jeder Seite (Zeitgewinn und Motivation durch Vertrauen, Übersicht und Verantwortung durch Kontrolle) zu sichern und die mit den Vorteilen untrennbar verbundenen Nachteile zu mindern.

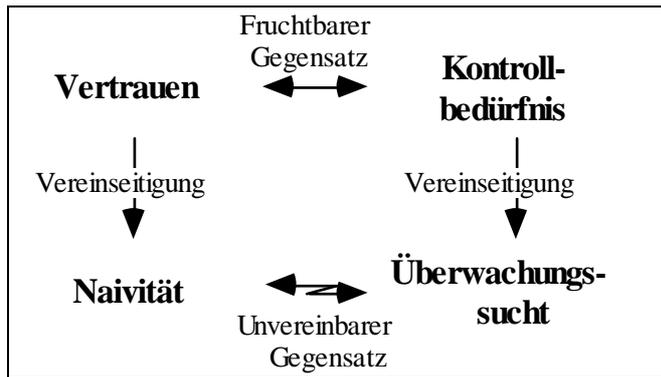


Abb. 17: Balance des Gegensatzes von Vertrauen und Kontrollbedürfnis

Kurz: Eine SL sollte den Widerspruch der inneren Gebote "Vertraue!" und "Kontrolliere!" als fruchtbaren Gegensatz verstehen und nutzen. Die Vereinseitigung dieser Gebote führt zu ihrer Polarisierung, die man als Gegensatz von Naivität und Überwachungssucht bezeichnen kann. Dieser Gegensatz ist nicht mehr fruchtbar zu verbinden. Diese Analyse lässt sich mit den sog. Wertequadrat nach Helwig (s. Schulz von Thun 1989, S. 38ff) anschaulich illustrieren.

Praktisch weisen die SL darauf hin, die Aufgabenerfüllung durch eine realistische, eher weitgesteckte Terminsetzung zu kontrollieren und darin der beauftragten Person das entgegengebrachte Vertrauen zu zeigen.

Sich identifizieren und Abstand halten

SL warnen davor, Innovationen selbst in die Hand zu nehmen. Die SL sollte weder Motor noch Steuerung von Projekten sein, die letztlich vom Kollegium getragen werden müssen. Sie empfehlen, Innovationen vorsichtig anzustoßen und durch geschickte Personalpolitik, organisatorische Hilfen und motivierende Anerkennung zu stützen. Damit konstruieren die SL einen Gegensatz zwischen "Macher" und "Helfer".

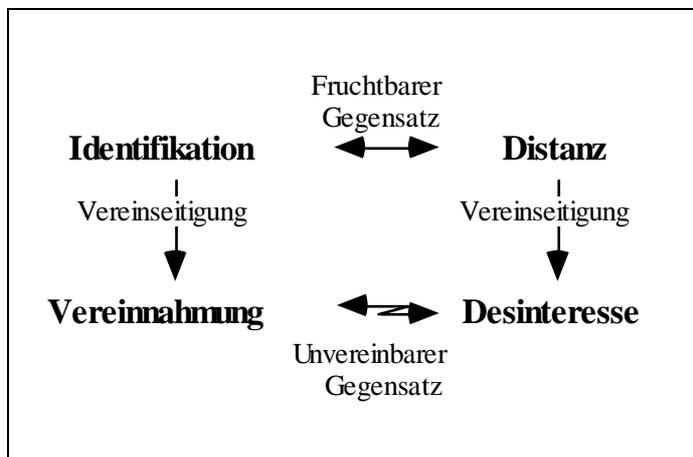


Abb. 18: Balance von Identifikation und Distanz im Umgang mit Innovationen

Psychisch korrespondiert dieser Widerspruch mit einem Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht die Tendenz, sich mit der Innovation zu identifizieren und sie zur eigenen Sache zu machen, d.h. zu vereinnahmen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, die Lust daran zu verlieren, wenn man nur aus der Distanz heraus mitmachen und indirekt zum Erfolg beitragen kann. Kurz: Die notwendige Distanzfähigkeit kann zum Desinteresse werden, die Identifikation zu Vereinnahmung.

Nach den Aussagen der SL braucht man die Distanz ebenso wie die Identifikation mit dem Innovationsprojekt. Beide Tendenzen gleichen die Nachteile der anderen jeweils aus. Die Empfehlung der SL läuft darauf hinaus, die inneren Bestrebungen zur Identifikation und zur Distanz miteinander zu verbinden; etwa im Sinne einer "engagierten Distanz".

Verständnis entwickeln und Konfrontation wagen

Zwischenmenschliche Kommunikation setzt voraus, dass die Kommunikationspartner einander "verstehen"; im zweifachen Sinne des Wortes. Sie *begreifen* das, was der andere meint, seinen Sinn, d.h. den Kern der Aussage im Kontext der gemeinsamen Lebenswelt. Und zugleich *akzeptieren* sie das, was der andere meint, als etwas, das aus seiner Perspektive gesehen erlaubt ist, auch wenn sie selbst anderer Meinung sind oder anders handeln würden. In der psychologischen Beratung wird dies als "einführendes Verstehen" bezeichnet, das auf der grundlegenden menschlichen Fähigkeit beruht, so zu empfinden wie der andere und es zugleich auf den Begriff bringen zu können, manchmal treffender als er selbst. Psychologisches Handeln wird fälschlicherweise oft gleichgesetzt mit einführendem Verstehen. Sein Gegenteil, die "kritische Konfrontation" im zwischenmenschlichen Umgang, gehört jedoch ebenso dazu.

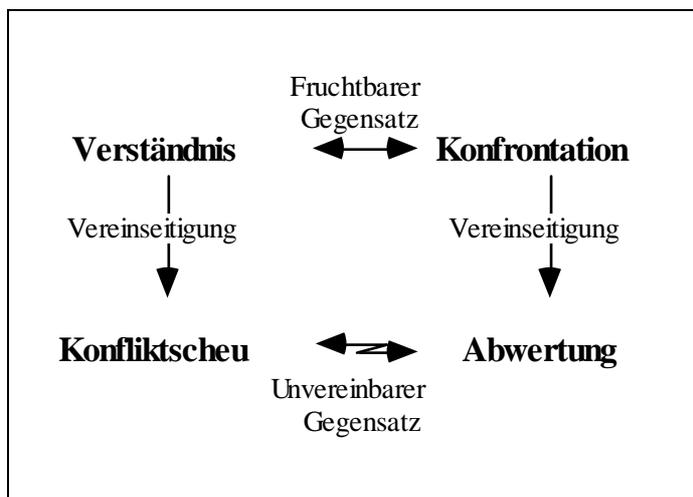


Abb. 19: Balance von Verständnis und Konfrontation in der Gesprächsführung

Die SL haben darauf deutlich hingewiesen, indem sie einführendes Verständnis bei Beratungen sowie Vermittlung in Konflikten empfehlen und Konfrontationsbereitschaft bei Kritik am Fehlverhalten des Personals betonen. Verständnis und Konfrontation ist demnach in verschiedene Situationen indiziert. Eine SL benötigt beide Fähigkeiten.

Wer in allen Situationen Verständnis zeigt, scheut offenbar auch Konflikte und wird es immer wieder in Situationen schwer haben, die einen konsequenten Vor-

gesetzten erfordern. Wer umgekehrt dazu neigt, beim Gespräch über persönliche Probleme und Sorgen in konfrontativer Weise die Fehler beim Gesprächspartner zu suchen oder ihm gutgemeinte Ratschläge zu verpassen, darf sich nicht wundern, wenn er als Berater oder Vermittler bald nicht mehr gefragt ist. Die verständnislose Konfrontation erweist sich auf die Dauer als destruktive Abwertung des Gegenübers.

Somit sollten SL die Fähigkeit zu einführendem Verstehen mit der Bereitschaft zu offener Konfrontation paaren, damit sie in allen Anforderungssituationen flexibel handeln können. Das Bemühen um Verständnis für den anderen beugt der Tendenz vor, ihn kritisch abzuwerten. Die Bereitschaft zur Konfrontation lässt Verständnis nicht zur konfliktscheuen Harmonisierung verkommen.

Gemeinsam beschließen (wollen) und einsam entscheiden (können)

SL weisen daraufhin, dass alle Beschlüsse nach Möglichkeit gemeinsam mit den Lehrkräften des Kollegiums gefasst werden sollten. Diese Empfehlung entspringt dem Wunsch, die Lehrkräfte in die Verantwortung einzubeziehen und mit ihnen die Verantwortung zu teilen. Sie findet allerdings ihre Grenze, wenn die Vorstellungen der Lehrkräfte und die der SL auseinanderfallen oder wenn das Kollegium zu keinem gemeinsamen Beschluss kommt. Dann muss die SL manchmal einsame Ent-

scheidungen treffen, durchsetzen und verantworten. Dies ist oft der Fall, wenn die Interessen einzelner Lehrkräfte oder Gruppen im Kollegium im Widerspruch zu behördlichen Anweisungen stehen. Hier findet sich wiederum ein Gegensatz, der sich bei den SL als Zwiespalt zwischen dem Wunsch nach gemeinsamen Beschlüssen und der Bereitschaft zu einsamen Entscheidungen darstellt.

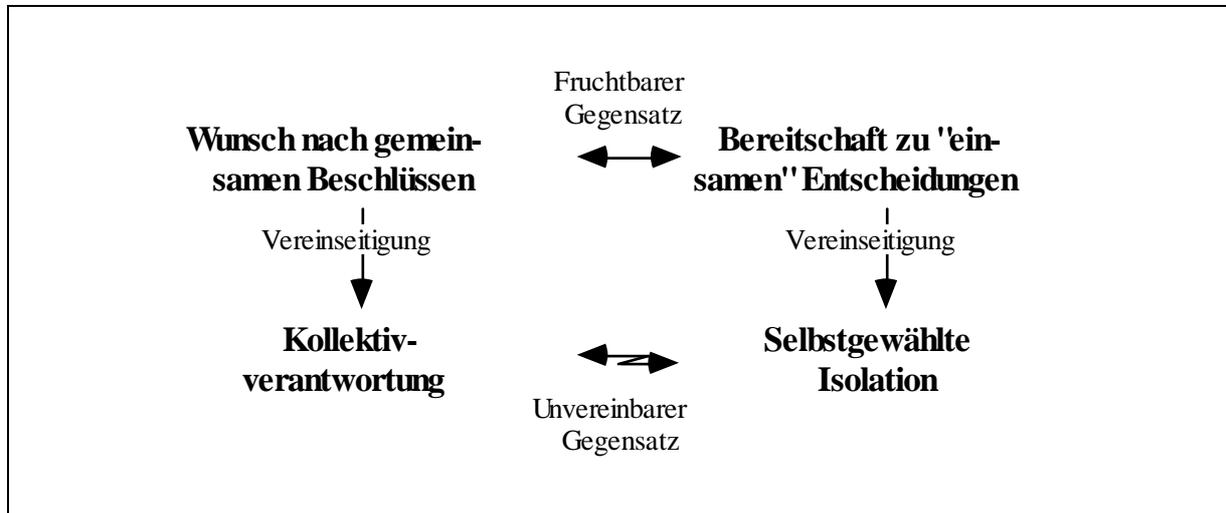


Abb. 20: Balance von gemeinsamen und einsamen Entscheidungen

Auch hier sollten beide Handlungsnormen nicht vereinseitigt werden. Wer in wichtigen, gerade auch strittigen Fragen nicht wenigstens versucht, das Kollegium an der Beschlussfassung zu beteiligen, kann auch auf keine Unterstützung rechnen und isoliert sich langfristig von den Lehrkräften. Wer nicht in der Lage ist, nach ausführlicher Debatte ggf. allein (unter Umständen sogar gegen das Kollegium) zu entscheiden, verabsolutiert das Prinzip der gemeinsamen Beschlussfassung zur Kollektivverantwortung und zieht sich in die Geborgenheit der Gruppe zurück. Die Verbindung vom Wunsch, gemeinsam Beschlüsse zu fassen, und der Bereitschaft, einsam Entscheidungen zu treffen und zu verantworten, scheint eine zentrale Kompetenz der SL-Position als "Erste unter Gleichen" zu sein.

Zusammenfassung: Rolle und Person balancieren

Eingangs ist darauf hingewiesen, dass Authentizität und Rollenkonflikte übergreifende Themen der Selbstklärungsprozesse für SL darstellen. Es lassen sich vier innere Gegensätze herausarbeiten, die die SL im Zusammenhang mit der Bewältigung anderer Anforderungen nennen.

Ergänzend bietet es sich an dieser Stelle an, die Balance des klassischen Gegensatzes von Rollenübernahme und Authentizität kurz zu skizzieren, der von den SL nicht direkt genannt wurde, aber in ihren Aussagen oft implizit enthalten ist.

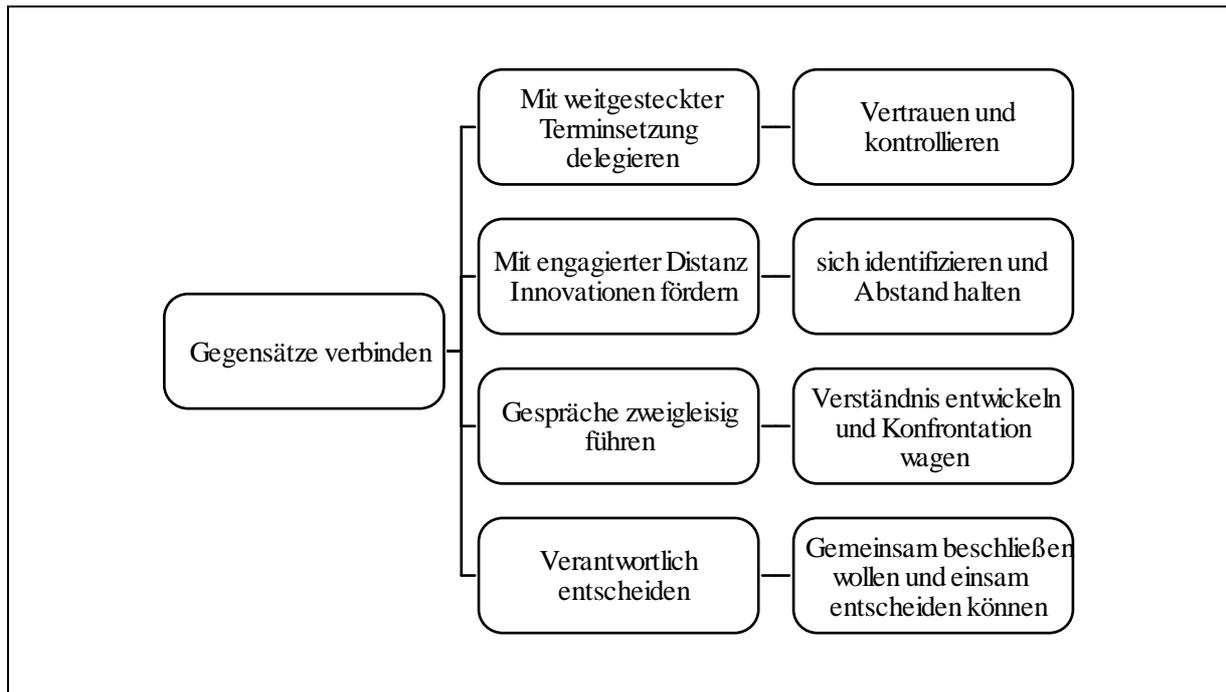


Abb. 21: Hilfe zur Selbstklärung: Innere Gegensätze fruchtbar verbinden

Auf der einen Seite ist jede SL *wie alle anderen* SL. Sie muss mindestens die rechtlichen Maßgaben der vorgesetzten Behörde an der Schule durchsetzen. Andernfalls bleibt sie nicht lange im Amt. Die im vorliegenden Text herausgearbeiteten Funktionen (Außendarstellung, Beratung, Disziplinierungsinstanz, Vermittlung, Moderation, Konfliktpol) spiegeln die Erwartungen der Lehrkräfte, Eltern, Schüler, des nicht-pädagogischen Personals und der Vorgesetzten wieder und definieren damit in weiten Teilen die *Rolle* der SL.

Auf der anderen Seite haben die SL erhebliche Spielräume für die individuelle Handhabung dieser Rolle. Insbesondere in der Art, wie jede SL diese Funktionen ausfüllt, kann sie völlig *anders sein als die anderen*. Dabei kommt ihre Persönlichkeit ins Spiel, die - wie gesagt - authentisch zum Ausdruck gebracht werden sollte.

Die Ausübung der Rolle, d.h. die Erfüllung der Erwartungen und die authentische Darstellung der SL-Person stehen oft im Widerspruch zueinander.

Manche SL dürfte sich nicht sehr authentisch fühlen, wenn sie sich z.B. gezwungen sieht, gegenüber ihren Lehrkräften im Sinne eines guten Betriebsklimas *“auf Empfindlichkeiten einfühlsam zu reagieren”* oder *“auch Leuten Zuwendung zu geben, zu denen keine Beziehung da ist.”*

Bei Konflikten zwischen Eltern und Lehrkräften ist es für die SL schwierig, die neutrale Vermittlung im Sinne des *“Anwaltes beider Seiten”* zu spielen, wenn sie *“nicht rechtzeitig über den Konflikt informiert wurde”* und sich in erster Linie über die Lehrkraft ärgert.

Gegenüber der vorgesetzten Behörde befinden sich SL durchaus *“im Loyalitätskonflikt”*, wenn z.B. *“Entscheidungen ‘von oben’ kaum transparent gemacht werden.”* oder *“die Fröhlichkeit, mit der unsere Probleme ‘oben’ nicht zur Kenntnis genommen werden”*, nach vielen Anstrengungen sehr bitter erlebt wird.

Als normative Vorstellungen kommen zu den Erwartungen von außen ebenso unentrinnbar *“die eigenen Ideale, mit denen man ursprünglich einmal angetreten ist, um die Leitung besser zu machen, als man sie selbst als Lehrkraft erlebt hat.”*

Eine Schule zu leiten bedeutet demnach, äußere Erwartungen und innere Vorstellungen ständig auszubalancieren und damit die eigene Identität als *Person in der Funktion* aufrechtzuerhalten. Hier ist die SL gefordert, *“einen guten Draht zu sich selbst zu haben.”*

6. Kurz und bündig: Übersicht und Inhalt der Weiterbildung

Die folgende Übersicht stellt die herausgearbeitete Struktur der Anforderungsbereiche dar. Die Tatsache, dass vier Teilbereiche mit jeweils vier Elementen gebildet wurden, deutet daraufhin, dass dieses Modell ein *Konstrukt* ist, mit dem ich dem Material sicherlich einige "Gewalt angetan" habe - in dem Bestreben, es übersichtlich und plausibel zu ordnen. Mein Kriterium ist hier nicht, in welchem Maße die Wirklichkeit des Schulalltages *wahr* abgebildet wird, sondern wie *glaubwürdig* die Dokumentation des Materials ist und ob das Ergebnis der Tätigkeit und Weiterbildung von Schulleitungen *praktisch nutzt*.

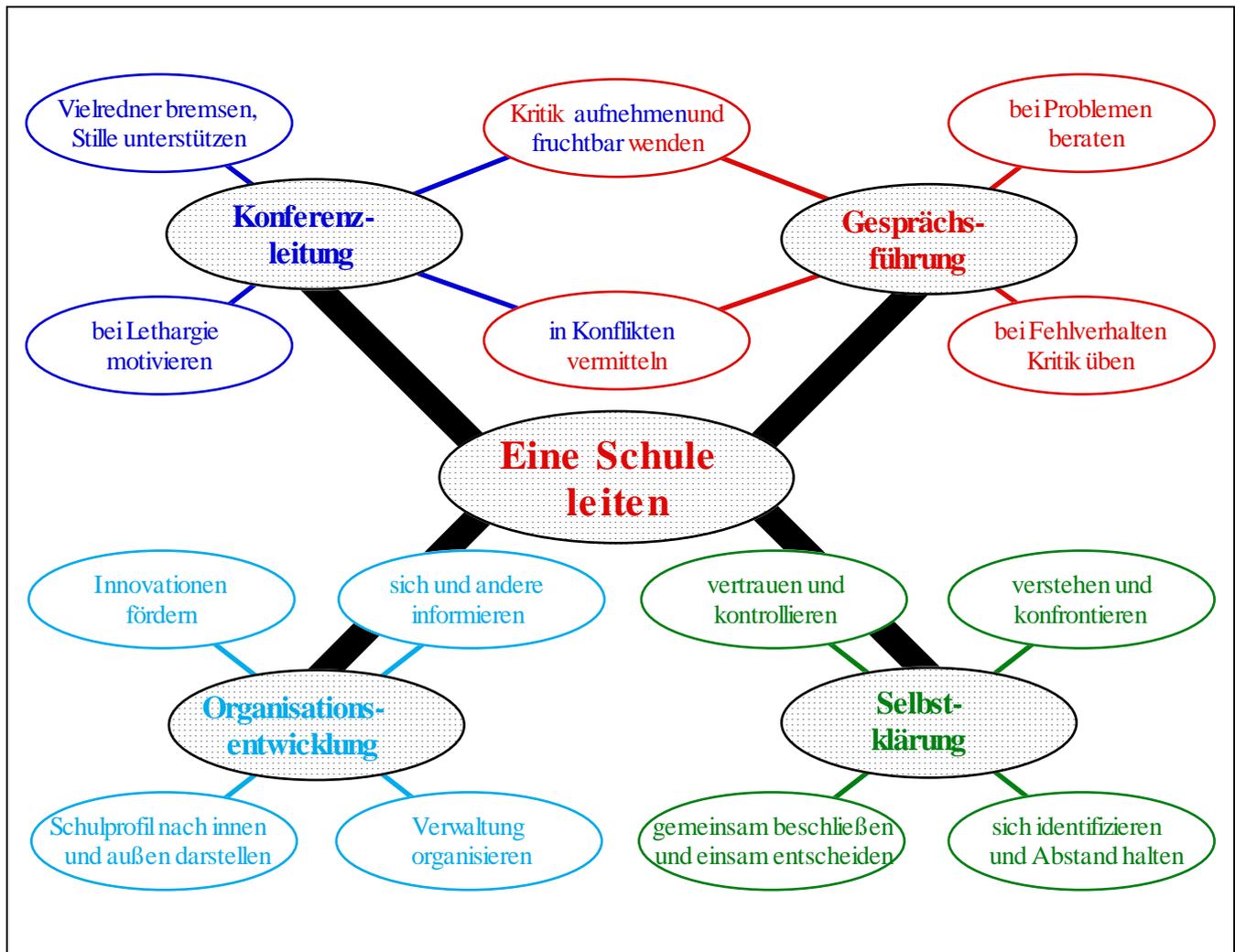


Abb. 22: Übersicht zu Anforderungen an die Leitung einer Schule

Wie anfangs erwähnt, wurden auch zwanzig Schulleiterinnen befragt (Wiehe u. Pöhlson 1991). Da sich die Ergebnisse dieser Studie weitgehend mit den Ergebnissen der anderen decken, gibt ihre Zusammenfassung zugleich auch die anderen Arbeiten wieder und formuliert zentrale Inhalte einer zukünftigen Weiterbildung.

“In ihrer *Anfangszeit* werden SL vor allem von der anfallenden Verwaltungsarbeit gefordert. Fehlende Einarbeitung und der daraus resultierende Mangel an Orientierung bewirken, dass ein großer Teil ihrer Arbeitszeit von “Büroarbeit” in Anspruch genommen wird. Dies behindert das zur gleichen Zeit notwendige Hineinfinden in die neue Rolle als Vorgesetzte. (...)

Bleibende Anforderungen betreffen vor allem die kommunikative Seite der Personalführung. Der Umgang mit dem Kollegium in der Leitungsrolle, Weisungsbefugnis als Vorgesetzte in Verbindung mit der Stellung als "prima inter pares" bedeuten eine fortwährende Herausforderung. Die SL befindet sich ständig im Spannungsfeld von wechselseitigen Ansprüchen und Forderungen, die Behörde, Lehrerschaft, Eltern und Schüler an sie stellen.

Im Hinblick auf die *Weiterbildung für SL* lässt sich festhalten: SL wollen in erster Linie "Handwerkszeug" für die Aufgaben der Personalführung erhalten. *Konfliktregelung* und *Gesprächsführung* sind dabei von besonderer Bedeutung. Aus den Ergebnissen lässt sich überdies die Notwendigkeit einer Einführung in die *Verwaltungsabläufe* zu Beginn der Tätigkeit ableiten. Ferner würde eine *tätigkeitsbegleitende Unterstützung* die Anfangsschwierigkeiten von SL verringern, wenn sie auf die Klärung von Erwartungen und Befürchtungen bezüglich der Rolle als Vorgesetzte ausgerichtet wird." (Wiehe u. Pöhlens 1991, S. 3).

Die breite Vielfalt und der hohe Belastungsgrad der Leitungstätigkeit macht deutlich, dass die Ausbildung von interessierten Lehrkräften und die Fortbildung neuer wie erfahrener Schulleitungen politisch und verwaltungstechnisch nicht auf die leichte Schulter genommen werden darf. Denn Schulleitungen führen den teuersten und am besten ausgebildeten Personalapparat in hochentwickelten Industriegesellschaften. Dieser Bedeutung müssen Weiterbildungskonzepte früher oder später gerecht werden. Ich meine: Besser jetzt!

Literatur

- Bessoth, R. (1989): Organisationsklima an Schulen. Neuwied: Luchterhand
- Dieckman, G. (1991): Welche Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten sehen Schulleiter bei der Entwicklung ihrer Schule als Organisation? Unveröff. Diplomarbeit am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Drosten, M. (1991): Die Schulleitung im Spannungsfeld zwischen Schule, Behörde und Öffentlichkeit. Anforderungen und Bewältigungsstrategien aus der Sicht erfahrener Schulleiter. Unveröff. Diplomarbeit am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Fend, H. (1986): "Gute Schulen - schlechte Schulen". Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. Die Deutsche Schule (3) S. 275-293
- Gordon, T. (1977): Lehrer-Schüler-Konferenz. Wie man Konflikte in der Schule löst. Hamburg: Hoffmann und Campe
- Jensen, U. (1990): Der Weiterbildungsbedarf von Schulleiter/innen - Anforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Leitung von Konferenzen. Unveröff. Diplomarbeit am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Klebert, K., Schrader, E., Straub, W.G. (1987): KurzModeration. Hamburg: Windmühle
- Miegel, M. (1991): Schwierige Gesprächssituationen im Schulalltag und ihre Bewältigung aus der Sicht erfahrener Schulleiter/innen - Hinweise für die Weiterbildung. Unveröff. Diplomarbeit am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Pieper, A. (1986): Verbesserung der Zusammenarbeit im Lehrerkollegium als Aufgabe einer systembezogenen schulpsychologischen Beratung. Frankfurt/M.: Lang
- Redlich, A. (1990): Konzeptionelle Ideen für die Aus- und Weiterbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Band 14 der Materialien aus der Beratungsstelle für Soziales Lernen am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Redlich, A., Richter, B. (1992): Grundkurs Kooperative Gesprächsführung für Schulleiterinnen und Schulleiter. Band 17/18 der Materialien aus der Beratungsstelle für Soziales Lernen am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Regenthal, G. (1989): Gesprächsführung in Konferenzen. Schulmanagement (20, 4) S. 17-22
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, P. (1980): Fünfzehntausend Stunden. Weinheim: Beltz
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden (Band 1): Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden (Band 2): Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt
- Thomann, C., Schulz von Thun, F. (1988): Klärungshilfe. Theorien, Methoden, Beispiele. Reinbek: Rowohlt
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D. D. (1969): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber

Wiehe, S., Pöhlgen, I. (1991): Anforderungssituationen in der Arbeit von Schulleiterinnen - Ideen für die Aus- und Weiterbildung. Unveröff. Diplomarbeit am Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität

Wunderer, R., Grunwald, W. (1980): Führungslehre. Berlin: de Gruyter